



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**MARKETINGOVÁ STRATEGIE VYBRANÉ
MEZINÁRODNÍ SPOLEČNOSTI**

MARKETING STRATEGY OF THE SELECTED INTERNATIONAL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Sklenářová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Petra Sklenářová**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie vybrané mezinárodní společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je zanalyzovat a vyhodnotit aktuální marketingovou strategii společnosti WABCO a vypracovat návrhy na vylepšení marketingové strategie, které budou vycházet ze zpracované analytické části současného stavu.

Základní literární prameny:

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-71--9577-1.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1-45-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií mezinárodní společnosti. V teoretické části je uvedena charakteristika marketingu a jednotlivé vybrané analýzy. Praktická část analyzuje mezinárodní společnost WABCO Holding Inc. a obsahuje analýzy makroprostředí a mikroprostředí a průzkum. Na závěr jsou představeny návrhy sestavené pomocí zjištěných dat z analýz a průzkumu, které představují opatření na zlepšení marketingové strategie společnosti.

Abstract

The diploma thesis deals with the marketing strategy of an international company. The theoretical part presents the characteristics of marketing and selected analyzes. The practical part analyzes the international company WABCO Holding Inc. and includes macro-environment and micro-environment analyzes and research. Finally, proposals compiled using the data obtained from analyzes and research are presented, representing measures to improve the company's marketing strategy.

Klíčová slova

Mezinárodní společnost, marketingová strategie, marketingová komunikace, SWOT analýza, průzkum spokojenosti

Key words

International company, marketing strategy, marketing communication, SWOT analysis, satisfaction research

Bibliografická citace

SKLENÁŘOVÁ, Petra. *Marketingová strategie vybrané mezinárodní společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133737>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování mé práce. Dále bych také chtěla poděkovat společnosti WABCO Holding Inc. za ochotu a poskytnutí všech potřebných dokumentů a informací.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Marketing	14
1.1 Strategický marketing	15
1.1.1 Poslání podniku.....	16
1.1.2 Specifikace cílů podniku a vyslovení zásadního strategického směru	16
1.1.3 Identifikace příležitostí podniku	17
1.2 Vstupy na zahraniční trh	17
1.3 Trhy organizací	18
1.4 Segmentace trhu	19
1.4.1 Segmentační kritéria	19
1.4.2 Výběr cílového trhu	20
1.5 Marketingové prostředí	20
1.5.1 Analýza marketingového mikroprostředí	22
1.5.2 Marketingový mix.....	22
1.5.3 Chování zákazníka	26
1.5.4 Analýza marketingového makroprostředí.....	28
1.5.5 SLEPTE analýza	28
1.6 Analýza konkurence	30
1.7 Analýza SWOT	33
1.7.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)	34
1.7.2 Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek).....	34
1.8 Marketingové strategie	35

1.8.1	Produktová strategie	35
1.8.2	Cenová strategie.....	36
1.8.3	Komunikační strategie	37
1.8.4	Distribuční strategie	40
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	41
2.1	Profil společnosti.....	41
2.1.1	Základní údaje o společnosti.....	41
2.1.2	Poslání společnosti.....	42
2.2	Vybrané finanční údaje	43
2.3	Zahraniční trh	46
2.4	Segmentace trhu	48
2.4.1	Analýza zákazníka	50
2.5	Marketingový mix	51
2.6	Analýza makroprostředí	66
2.6.1	SLEPTE analýza	67
2.7	Porterův model pěti sil	76
2.8	Analýza dat z průzkumu spokojenosti distributorů.....	82
2.8.1	Metodologie průzkumu.....	83
2.8.2	Diskuze výsledků.....	88
2.9	SWOT analýza	92
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	97
3.1	Přehled návrhů	97
3.2	Cenová strategie	99
3.3	Produktová strategie.....	100
3.4	Komunikační strategie	106
3.5	Distribuční strategie	121

3.6	Časový harmonogram	123
3.7	Ekonomické vyhodnocení návrhů.....	124
3.8	Shrnutí návrhů.....	126
3.9	Přínosy návrhů	128
3.10	Analýza rizik	128
3.10.1	Identifikace rizik	128
3.10.2	Ohodnocení rizik.....	130
3.10.3	Mapa rizik	132
3.10.4	Opatření k minimalizaci rizik	133
ZÁVĚR		136
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....		138
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ		145
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....		147
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ		149
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK		150
SEZNAM PŘÍLOH.....		152

ÚVOD

Marketing se v současné době stále vyvíjí, díky technologickým pokrokům a měnícím se prostředí se také zkvalitňují marketingové nástroje. Dále je důležité si uvědomit, že i zákazník se vyvíjí. Má větší požadavky, dbá na čerstvost a kvalitu produktů a je citlivější na cenu, tedy tvoří nezbytnou složku marketingu. Je potřeba se na něho zaměřit, vyplnit jeho přání a potřeby a motivovat ho k prodeji svých produktů. Cílem marketingu je předvídat, rozpoznávat a uspokojovat potřeby zákazníka. Proto důležitým bodem úspěchu společnosti je stanovení vhodné marketingovou strategií na správně stanoveném segmentu trhu.

Aby byla společnost úspěšná, je důležité řídit marketing vedoucí k naplnění marketingových cílů společně s cíli celé společnosti. Jednou z hlavních předností je zejména zlepšování kvality produktu a služeb. Mnohdy společnosti i lidé mají nepřesnost s významem marketing. Často je zaměňují pouze za reklamu, prodejem nebo nejrůznějšími komunikačními prostředky a je chápána jako taktická podniková funkce sloužící zejména k prodeji. Marketing zahrnuje proces tvorby, komunikaci a cestu zboží až ke konečnému spotřebiteli. Také ale představuje řídicí prvky posílání, strategická rozhodnutí a plánování, a tedy i celé úsilí společnosti.

B2B a B2C marketing má více společného než odlišného. Je potřeba si říct, že o koupi rozhoduje jak spotřebitel, tak také majitel či obchodní ředitel. Tedy člověk představuje cílovou skupinu stejně jako v B2C marketingu. Pro stanovení cílové skupiny je důležité se zamyslet, kde se cílové skupiny nachází a jaké marketingové nástroje budou fungovat nejefektivněji, a podle ní použít vhodné reklamní médium.

Diplomová práce se zabývá vypracováním návrhů na vylepšení stávající marketingové strategie společnosti WABCO. Jedná se o mezinárodní společnost, která představuje předního světového dodavatele systémů řízení brzd a dalších vyspělých technologií zlepšující bezpečnost a efektivitu užitkových vozidel. V současné době má společnost 162 000 zaměstnanců po celém světě s přibližně 260 pobočkami ve 41 zemích a působí na B2B trhu, kde spolupracuje se svými autorizovanými distributory a dodává výrobky nejvyšší kvality po celém světě.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problému

V dnešním globalizovaném, internetem propojeném světě je těžké stanovit marketingové nástroje, které by se nejvíce přiblížili k zákazníkovi nacházející se na B2C i B2B trhu. Při použití marketingu v mezinárodním prostředí je proto důležité se zaměřit zákazníka, který má větší požadavky a je více citlivější na cenu, vyplnit jeho přání a potřeby a udržet si s ním dlouhodobý vztah. V rámci mezinárodního marketingu jde především o přizpůsobení vlastního marketingového přístupu ke konkrétní situaci existující na určitém cílovém trhu nebo v určitém cílovém teritoriu.

Díky rozšiřující se EU, vlastně celé zemi a legislativním úpravám, je firmám přístupný stále větší počet trhů. Rozmach volného obchodu po EU umožňuje evropským výrobcům nové technologie, vyšší objemy produkce, rostoucí stabilitu nebo zvětšující tržní podíl, a díky tomu pronikat na nové zahraniční trhy a následovat naplňování svého hlavního podnikatelského cíle. Proto je důležité držet krok s vyspělou zemí a s konkurencí, která se snaží vyplnit přání a potřeby zákazníků v současné době.

Jelikož se jedná o velkou mezinárodní společnost, má WABCO velkou mezeru v komunikaci se zákazníky, kteří se poslední dobou vyvíjí zejména přes digitální prostor, v nabídce slevových akcí a v řešení rychlejšího dodání produktů. Proto jsem se v rámci své diplomové práce rozhodla zabývat problematikou mezinárodního marketingu, analýzou této společnosti a následně vypracováním návrhům řešení, které povedou ke zlepšení marketingové strategie v rámci marketingového mixu.

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zanalyzovat a vyhodnotit aktuální marketingovou strategii společnosti WABCO a vypracovat návrhy na vylepšení marketingové strategie, které budou vycházet ze zpracované analýzy současného stavu. Tyto návrhy povedou ke zlepšení marketingové strategie a k růstu objemu prodaných služeb a produktů.

Dalším dílčím cílem je zjistit, jak jsou autorizovaní distributoři vystupující na českém trhu spokojeni v rámci spolupráce se společností WABCO a zjistit formy, jaké by chtěli

distributoři zlepšit či změnit v rámci nabízených služeb, marketingové komunikace, ceny a distribuce. K tomuto cíli dosáhnou pomocí marketingové průzkumu pomocí standardizovaného rozhovoru s otevřenými otázkami.

Metody a postupy zpracování

V první části práce se zaměřím na teoretická východiska práce, která jsou důležitá k vypracování analýzy současného stavu a následnými vlastními návrhy řešení. Díky teoretickým východiskům bude možnost zanalyzovat současný stav a poté navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení marketingové strategie společnosti WABCO. Na začátek charakterizují samotný pojem marketing, strategický marketing a segmentaci trhu. Dále vysvětlím podrobně jednotlivé oblasti různých analýzy, jako je marketingové mikroprostředí a makroprostředí, analýzu konkurence a SWOT analýzu.

Druhá část práce je hlavní analytická část, která bude zaměřena na analýzu současné situace. Tato část se bude zabývat průzkumem mikroprostředím a makroprostředím společnosti, analýzou hlavních konkurentů a analýzou identifikace současné situace. V práci budou využity pomoci zjišťováním a pozorováním analýzy marketingového mixu, SLEPT analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. V této části také bude proveden průzkum současné spokojenosti distributorů na českém území v rámci spolupráce se společností WABCO. Tento průzkum bude proveden kvalitativní metodou, a to metodou průzkumu, pomocí strukturovaného standardizovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, díky kterému se zjistí, jaký mají distributoři postoj k výrobkům a k službám a jaké formy by chtěli zlepšit či změnit v rámci nabízených produktů a služeb společnosti WABCO. Ve třetí závěrečné části se budu zabývat konkrétními vlastními návrhy sestavených pomocí zjištěných dat z analýz a průzkumu, které představují opatření na zlepšení marketingové strategie společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Marketing

Ve starém významu lze marketing chápat jako schopnost „přesvědčit a prodat“, ale v dnešním významu chápeme marketing jako uspokojování potřeb zákazníka. Lidé nakupují spíše užitky, které jim výrobky přinášejí, více než výrobky samotné. Proto manažeři musí na začátek vypracovat marketingový průzkum, aby zjistili, jaké jsou potřeby zákazníků a určili jejich rozsah a intenzitu, a tím vytvořili produkt, který nabízí vysokou hodnotu s efektivní distribucí a propagací.

Marketing následuje po celou dobu životnosti produktu, jejím úkolem je přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tak, že vylepšují výkon a vzhled produktu. Z výsledků prodeje se snaží poučit a úspěch zopakovat. (1)

Podle P. Kotlera je definice marketingu:

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (1, s. 39)

Definice marketingu podle M. Foreta:

„Veškerý marketing neznamená vlastně nic jiného, než znát a dokázat uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe, než to dělá konkurence. V tom tkví podstata marketingu i určující význam a úloha zákazníků pro veškerý další chod podniku.“ (2, s. 3)

Definice podle J. Boučkové:

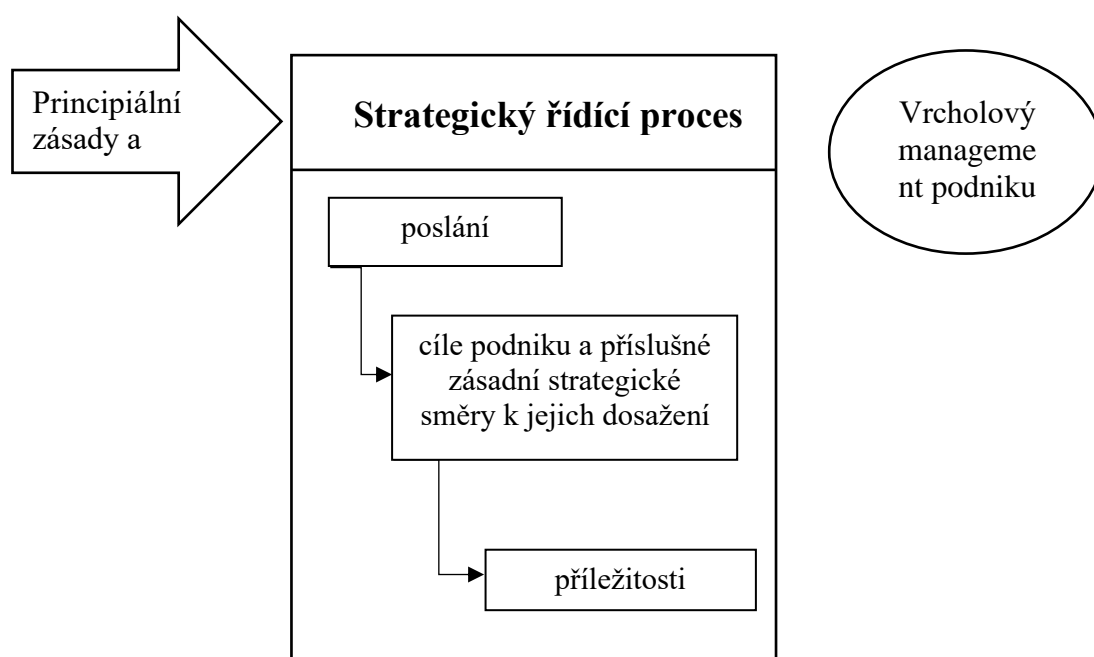
„Proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“ (3)

Všechny výše uvedené definice zdůrazňují význam zákazníka a jeho potřeby, které musí být pro firmu ziskové. Přitom je marketing chápán jako důležitá podnikatelská funkce jako jsou například finance, personální management, logistika či výroba. (4)

1.1 Strategický marketing

Strategický řídicí proces je soubor činností a rozhodnutí vedoucí k formulování plánu podniku i k jeho realizaci. Hlavním úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku, které vede k naplnění jeho poslání a zajištění cílů, a vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro přežití a hospodářský růst. (5)

Mezi hlavní tři aktivity řídicího procesu řadíme definování poslání podniku, specifikaci cílů a nastínění strategií a identifikaci příležitostí podniku. Pro určitý časový horizont si musí podnik nalézt nejlepší způsob přizpůsobení se situaci, a proto nejprve definuje poslání, které poté transformuje do vybraných cílů. Dále je důležité si vybrat správný strategický směr z dlouhodobější perspektivy pro jejich uplatnění a vybrat příležitosti mající zásadní vliv na plnění cílů i na úspěšnost podniku. (5)



Obrázek č. 1: Strategický řídicí proces

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

1.1.1 Poslání podniku

Poslání je formulováno na obecné úrovni a určuje účel podniku. Každý podnik si prvně musí vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání a účinně představit základní provozované aktivity – odpovědět si na otázku „kdo jsme a o co usilujeme“. Podnik se hlásí k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku. (5)

1.1.2 Specifikace cílů podniku a vyslovení zásadního strategického směru

Stanovení podnikových cílů znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání. Na základě poslání společnosti je důležité si stanovit strategické cíle na dané období. Cíle musí být konkrétní, pokud se jedná o jejich načasování a kvantifikaci. (6)

Dále cíle rozdělujeme na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobé poukazují na činnosti, které se provádějí v současnosti pro dosažení budoucích záměrů. Vedou také manažery ke zvažování jejich rozhodnutí na budoucí podnikovou výkonnost. Krátkodobé zase poukazují na výsledky, které jsou dosaženy v současnosti a v nejbližší budoucnosti.

Mezi konkrétní cíle patří zejména zisk (hlavním zdrojem zisku je prodej výrobků), prodejní obrat (celkové prodeje za určité časové období), tržní podíl (poměr prodejního obratu k sumě obrátů realizovaných všemi podniky v daném oboru), množství prodaného zboží ve fyzických jednotkách, zvýšení rozměrů zákaznické základny a ochranné akce pro přežití (nízká míra zisku je pro podnik menší riziko než vysoký zisk, který by ohrozil budoucnost podniku). (5)

Manažeri nejčastěji definují cíle v těchto oblastech:

- rentabilita,
- produktivita,
- postavení na trhu (konkurence),
- zaměstnanost a zaměstnanecké vztahy,
- postavení organizace v technologii,
- a další podnikové odpovědnosti. (5)

1.1.3 Identifikace příležitostí podniku

Příležitosti jsou pro podnik faktorem nezbytným k dosažení cílů i splnění poslání. Představuje nalezení správného poměru, kde na jedné straně jsou varianty přicházející v úvahu na vnější prostředí výhodné pro podnik, a na druhé straně jsou schopnosti a zdroje podniku.

Manažeři se setkávají s velkým množstvím tržních příležitostí, které jsou vhodné, ale někdy i méně vhodné, a proto musí pečlivě zvažovat konečnou volbu, protože ne každá příležitost je pro podnik využitelná. Pro konečné rozhodování by měl mít manažer k dispozici mimo výsledků posouzení souladu příležitosti s celkovými cíli a zdroji podniku také i další důležité informace, například rozměr vytipované příležitosti, možnosti růstu informace a ziskového potenciálu a míry rizika spojené s jejím využitím. (5)

1.2 Vstupy na zahraniční trh

Klíčovým strategickým rozhodnutím je, jakým způsobem společnost vstoupí na zahraniční trh a jak na nich bude podnikat. Možnosti vstupu na zahraniční trhy se člení do tří velkých skupin na vývozní operace, formy nenáročné na kapitálové investice a kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy. Mezinárodní firmy často používají kombinace těchto vstupů podle situace na trhu. (7)

Mezi faktory ovlivňující výběr konkrétní strategie se řadí:

- investiční náročnost,
- dostupné zdroje,
- potenciál cílového trhu,
- možnosti kontroly mezinárodních podnikatelských aktivit,
- rizikovost podnikání na cílovém trhu,
- celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí. (7)

Vývozní operace jsou nejjednodušší formou vstupu společnosti na mezinárodní trh. Pokud chce firma být úspěšná a získat na trhu významnější podíl, musí zainvestovat do

mezinárodního marketingu. Firmy mohou při vývozu využít různé obchodní způsoby, které jsou vykonány na základě smluvních vztahů s obchodními partnery:

- a) Prostřednické vztahy – jedná se o subjekty, kteří prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům a jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.
- b) Smlouvy o výhradním prodeji – přes výhradního distributora díky uzavření smlouvy o výhradním prodeji. Dodavatel se zavazuje, že zboží určené ve smlouvě nebude v určité oblasti dodávat jiné osobě než dodavateli. Výhodou je rychlý vstup na trh díky již vybudovaným distribučním cestám.
- c) Obchodní zastoupení – zástupci se zavazují dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.
- d) Komisionářské vztahy
- e) Přímý vývoz
- f) sdružení malých vývozců. (7)

Dále firma v mezinárodním marketingu čelí šesti hlavními rozhodnutími:

- 1. Zanalyzovat globální marketingové prostředí.
- 2. Rozhodnout se, zda vstoupit na mezinárodní trh.
- 3. Rozhodnout se, na které trhy vstoupit.
- 4. Rozhodnout se, jak na tyto trhy vstoupit.
- 5. Zvolit si globální marketingový program.
- 6. Vybrat si způsob organizace globálního marketingu. (1)

1.3 Trhy organizací

Trh organizací lze nazývat také jako B2B trhy (*business-to-business*), který se skládá ze všech organizací, které nakupují zboží a služby a jsou dále prodávány nebo dodávány jiným organizacím nebo zákazníkům. B2B trhy mají na rozdíl od spotřebních trhů menší počet zákazníků, ale jsou o mnohem větší, těsný vztah dodavatele a zákazníka díky menší zákaznické základně, profesionální přístup k nákupu, vícero kupních vlivů, vícenásobné prodejní návštěvy a přímé nákupy přímo od výrobců. (6)

Mezi typické charakteristiky se řadí:

- větší obrát na rozdíl se spotřebitelským trhem,
- poptávka vychází z poptávky na spotřebitelském trhu,
- malá cenová pružnost,
- zákazníci se pohybují blízko dodavatelů,
- zákazníkem je další organizace. (12)

1.4 Segmentace trhu

Společnosti se nemůžou zaměřit na celosvětový trh, ale musí se zaměřit na homogenní podmnožiny zákazníků, jelikož se trh skládá z různých spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a přání, kupní sílu, nákupní zvyklosti a preference. Dále si společnost vybere jeden nebo více segmentů, se kterým osloví specifickým produktem, cenou, komunikací a distribucí. Segmentační strategie musí být dostatečně velká, stejnorodá a dostupná, aby zvolený marketingový mix byl efektivně využit a aby nabídka vyhovovala všem spotřebitelům určitého segmentu. (7)

1.4.1 Segmentační kritéria

Trh lze rozčlenit na tři skupiny, a to na trh spotřební, trh průmyslových výrobků a trh veřejného sektoru, kde má každý trh odlišné chování a jinou motivaci na nákup.

Kritéria vhodná pro segmentaci **spotřebního trhu** se člení do svou skupin podle charakteristiky trhu (geografická, demografická a psychografická) a podle chování spotřebitelů (behaviorální). (4)

- **Demografická segmentace** – na trhu jsou spotřebitelé členěni podle věku, pohlaví, příjmu, náboženského vyznání, sexuální orientace, rasy, povolání, vzdělání a další demografické kritéria. Spotřebitelé mají v celé řadě produktových kategorií odlišné potřeby a přání.
- **Geografická segmentace** – tento segment často využívají firmy podnikající na mezinárodních trzích. Trh je rozdělen na konkrétní geografické jednotky, například na kontinenty, státy, regiony, města a čtvrtě.
- **Psychografická segmentace** – spotřebitelé jsou členěni podle svého životního stylu a osobnosti. Dále je můžeme členit na kupující s touhou po dobrodružství a

objevování, s orientací na svědomí a duchovno, s orientací na sebe sama a na vlastní image.

- **Behaviorální segmentace** – spotřebitelé jsou členěni na základě očekávaného užítku, pravidelnost užívání produktu, loajality, připravenosti nákupu, postojů k produktu a další behaviorální kritéria. (4)

Na **průmyslovém trhu výrobků a služeb** jsou běžně používána geografická a demografická kritéria, kde jsou spotřebitelé nejčastěji členěni podle lokality, odvětví nebo velikosti. Pomocí těchto kritérií se umožňuje určování základních profilů spotřebitelů. Dále je průmyslový trh členěn podle provozních charakteristik (vybavenost zařízením, úroveň technologie), ale také podle světové nákupní strategie (organizační struktura nákupu a rozhodovací pravomoc) a podle behaviorální kritéria (postoj k rizikům a zahraničním dodavatelům, přísná hierarchie a osobní charakteristiky nákupčích). (7)

1.4.2 Výběr cílového trhu

Pro výběr cílového trhu hodnotí marketéři atraktivnost segmentů a podle toho si vybírají jeden či více segmentů, na které se zaměří. Hodnotí se zejména tržby a ziskovost jednotlivých segmentů a odhadují jejich růst. Dále je potřeba monitorovat konkurenci a odhadovat pravděpodobnost budoucího vstupu dalších konkurentů. Společnosti si vybírají jeden vhodný segment, který přizpůsobují svůj produkt a složky marketingového mixu. (4)

Následující možností výběru trhu je produktová specializace, která představuje nabídku produktu pro větší počet segmentů. Další možností je tržní specializace, kde se společnosti zaměřují na specifický segment a nabídnou poptávané produkty s tímto segmentem. (4)

1.5 Marketingové prostředí

Společnost provádí svoje podnikání v určitém prostředí, které se v čase více či méně mění, a proto musí marketéři dobře znát toto prostředí, které je označováno jako tzv. trh, a správně prognózovat jeho budoucí vývoj. Marketingové prostředí dále můžeme definovat jako soubor činitelů a sil vně marketingu, který se snaží udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky. (4)



Obrázek č. 2: Marketingové prostředí

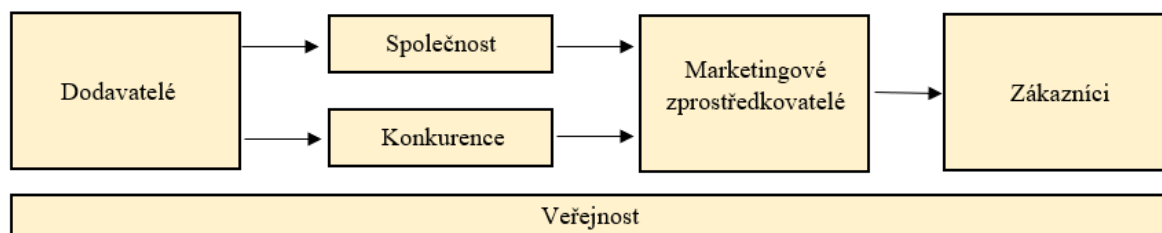
(Vlastní zpracování dle: 4)

Na obrázku jsou uvedeny nejvýznamnější faktory z marketingového prostředí. Zákazníci, konkurenti, distributoři a ovlivňovatelé mají užší vazbu k firmě a jejímu podnikání a jsou označovány jako marketingové mikroprostředí. Naopak politicko-právní prostředí, technologické a přírodní prostředí, ekonomické prostředí a sociálně-kulturní prostředí mají širší rámec pro podnikání na daném trhu a jsou označovány jako marketingové makroprostředí. (4)

Než společnost vstoupí na trh, musí se ujistit, že její produkty budou kupující poptávat. Proto si společnost musí nejprve uvědomit, jak se zákazníci chovají na trhu, jak se rozhodují a kdo je při nákupu ovlivňuje. Zároveň si musí identifikovat svou konkurenci, jaké jsou její silné a slabé stránky a jak se konkurenti budou v budoucnu chovat. Také je nutné si udělat analýzu o dodavatelských a distribučních vztazích na daném trhu, tak jako o tzv. ovlivňovateli. Jedná se o jedince, kteří mají kupní chování jako zákazníci, ale sami nimi nejsou. K zjištění, jak ovlivňuje společnost marketingové makroprostředí, se využívá tzv. SLEPT analýza působící na daný trh. (4)

1.5.1 Analýza marketingového mikroprostředí

Mikroprostředí lze nazývat také jako vnitřní prostředí, protože úspěch společnosti závisí také na činitelích uvnitř společnosti. Mezi tyto činitele řadíme ostatní oddělení společnosti, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, zákazníky, konkurenty a různé části veřejnosti. Vnitřní prostředí se skládá ze sil blízko společnosti, které působí na schopnost udržení vztahů se zákazníky. (1)



Obrázek č. 3: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 1)

1.5.2 Marketingový mix

Marketingový mix se definuje jako jeden ze základních marketingových nástrojů, který vychází ze strategických marketingových rozhodnutí. Tento nástroj umožňuje přizpůsobit nabídku podle přání zákazníka na cílovém trhu. Aktivitu, které patří do marketingového, můžeme rozdělit do 4 skupin, které jsou označovány jako 4P. Jedná se o nabízený produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). (4)



Obrázek č. 4: Marketingový mix

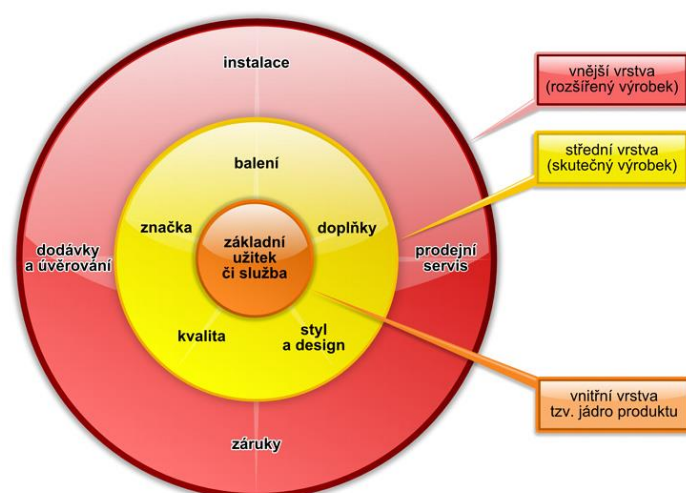
(Zdroj: 14)

Produkt

Za produkt je považováno jakékoliv fyzické zboží, ale i služby, informace, osoby, místa, organizace a myšlenky i jejich kombinace, které lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi nebo k použití, a zároveň dokáže uspokojit touhy a přání zákazníků. Služby jsou produkty zahrnující veškeré aktivity a uspokojení, které jsou na prodej a nepřinášejí žádné vlastnictví. (1)

Je potřeba také zdůraznit, že design má důležitou ekonomickou stránku a představuje mnohdy klíčovou konkurenční výhodu. S designem souvisí i obal produktu, který chrání zboží a poskytuje popis produktu. Obal produktu se musí rovněž přizpůsobit marketingové strategii. Důležitým prvkem produktu je také balení, který znázorňuje návrh a výrobu přepravních nádob či obalu pro výrobek. Zahrnuje primární (tuba chránící zubní pastu) obal a sekundární obal (papírová krabice na zubní pastu, která se před použitím vyhodí). (4)

Při plánování produktu je potřeba uvažovat o třech úrovních, kde každá úroveň zvyšuje hodnotu produktu pro zákazníka. První a nejnižší úroveň je základní produkt, který obsahuje jádro celkového produktu. Představuje hlavní důvod, proč si zákazník produkt kupuje, a je skutečným účelem koupě produktu. Do druhé úrovně patří vlastní produkt vytvoření ze základních přínosů, který má pět vlastností, a to úroveň kvality, funkce výrobku či služby, design, název značky a balení. A do třetí úrovně řadíme prostřednictvím doplňkových služeb a přínosů rozšířený produkt spojený se základním a vlastním produktem, například instalace, dodávky, záruky a prodejní servis. (1)



Obrázek č. 5: Vrstvy produktu

(Zdroj: 15)

Cena

Cena, jinak řečeno peněžní částka, je jediný nástroj marketingového mixu, který pro společnost představuje výnosy. Proto správné určení ceny je důležité pro existenční význam společnosti. Dále cenu definujeme jako souhrn všech hodnot, který je získán výměnou za užitek z vlastnictví nebo za užívání výrobku nebo služby. (6)

Tvorba ceny neboli pricing vychází z úvah ekonomie. Cena funguje jako hlavní faktor, který ovlivňuje výběr kupujících. V obecné rovině se předpokládá, že při snížení ceny vzroste poptávka po produktech. Pokud si společnost stanoví vysoké ceny, zákazníci budou nakupovat méně, tedy poptávka po produktech bude nízká. (6)

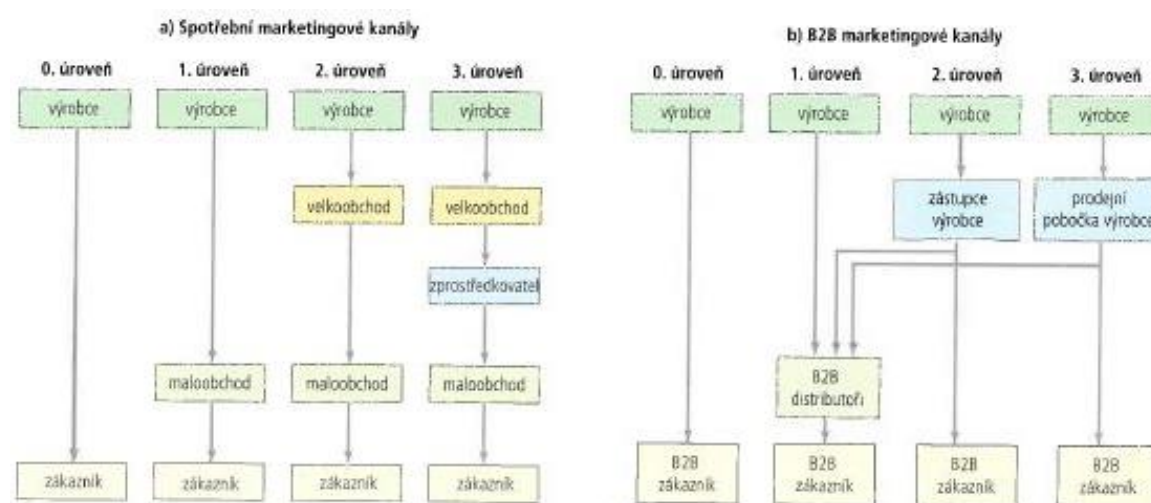
Tlak na snižování cen se křížil s některými dlouhodobými trendy nacházející se v technologickém prostředí. Internet postupně mění způsoby vzájemného chování mezi prodávajícími a kupujícími. Kupující díky internetu mohou získat okamžité porovnání cenových nabídek tisíců prodejců, určit si svoji cenu a za ni zboží dostat a získat výrobky zdarma. Naopak prodávající mohou monitorovat chování zákazníků a vytvářet nabídky na míru kupujícím a poskytnout určitým kupujícím přístup ke zvláštním cenám. (1)

Distribuce

Mezi zákazníkem a prodejcem stojí řada prostředníků, kteří tvoří marketingové kanály. Tyto kanály jsou množinou nezávislých organizací, které se účastní procesu zprostředkování dostupnosti výrobku nebo služby. Obchodníky označujeme za prostředníky velkoobchodu i maloobchodu, jenž kupují a přebírají zboží do svého vlastnictví a potom je dále prodávají. Makléři se zástupci výrobců vyhledávají zákazníky a vyjednávají s nimi jménem výrobce, a tedy je nazýváme jako zprostředkovatele. Za poskytovatele doprovodných služeb označujeme přepravní společnosti, nezávislé sklady, banky a reklamní agentury, kteří asistují v procesu prodeje, ale nepřebírají vlastnictví zboží a ani nedojednávají jeho prodej. (6)

Úrovně marketingových kanálů

Úroveň distribučního kanálu obsahuje všechny vrstvy marketingových prostředníků, které vykonávají svoji činnost při přibližování produktu a jeho vlastnictví konečnému zákazníkovi. Počet úrovní marketingových prostředníků vyjadřuje délku kanálu.



Obrázek č. 6: Marketingové kanály

(Zdroj:6)

Nultá úroveň marketingového kanálu se skládá jen z prodávajícího výrobce a konečného zákazníka a může být také nazýván jako přímý marketingový kanál. Příkladem může být

podomní prodej, prodejní prezentace, zásilkové katalogy, teleshopping, internetový prodej a vlastní prodejny výrobce. Do první úrovně marketingového kanálu se řadí mezi výrobce a koncového zákazníka ještě další prostředník, kterým může být například maloobchod. Dvouúrovňový kanál zahrnuje dva prostředníky, většinou například maloobchod a velkoobchod. A do třetí úrovně patří tři prostředníci, kde na trh vstupuje mezi maloobchod a velkoobchod ještě zprostředkovatel. (6)

Na trhu B2B může výrobce průmyslového zboží využívat vlastní prodejce a díky nim prodávat přímo B2B zákazníkům. V první úrovni může výrobce prodávat zboží přes B2B distributory, kteří zboží poté prodávají koncovým zákazníkům. V další úrovni může výrobce prodávat přes svoje místní zástupce či prodejní pobočky, a to buď přímo zákazníkům, anebo i nepřímo přes B2B distributory. (6)

Komunikace

Za marketingovou komunikaci se považuje prostředek, přes kterého se společnosti usilují informovat a přesvědčovat kupující o výrobku a značce, přičemž naplňují své marketingové cíle. Jedná se také o prostředek, který váže vztahy mezi spotřebiteli. Komunikace pracuje pouze tehdy, pokud vychází z marketingové strategie a ukazuje podrobné informace o výrobku. Zaujetí cílové skupiny je dost obtížné. Existuje mnoho konkurenčních značek a všechny se snaží zaujmout zákazníky a přesvědčit je o svých přednostech. (4)

1.5.3 Chování zákazníka

Zákazník je pro obchodníka hlavním bodem marketingových úvah. Za zákazníka je možné označit někoho, kdo různým způsobem navazuje kontakt s prodávajícím, příkladem může být samotný vstup do prodejny, informovanost u prodejce, realizace nákupu či hromadná komunikace. Nakupující a spotřebitelé jsou vzdálenější a méně citlivý na tradiční marketingové nástroje, zejména na reklamu. Ovládají práci s počítačem, využívají čím dál více možnosti internetu a sociálních medií. (13)

Základními rysy marketingových vztahů:

- a) soustředění na vztahy více než na transakce,

- b) přechod od funkčně založeného marketingu k mezi funkčně založenému marketingu,
- c) plné soustředění na vytváření hodnoty pro zákazníka,
- d) důraz na udržení zákazníků a získání jejich loajality. (13)

Tento vztah vyjadřuje zkratka **CRM**, která představuje řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o proces, který řídí detailní informace o jednotlivých zákaznících získané pomocí vzájemného kontaktu. Cílem je snaha o vytvoření dlouhodobého silného vztahu a maximalizaci věrnosti zákazníka. (6)

Podle Lošťákové by „*CRM mělo vést k marketingu vztahů se zákazníky a rychlé reakci na jejich potřeby a požadavky v souladu s měnící se tržním prostředím. Zahrnuje hlubokou syntézu strategické vize, pochopení hodnoty pro zákazníka a procesu jejího vytváření v rámci celé hodnotové sítě. přizpůsobení informačního managementu, poskytování vysoké kvality produkce, činností a služeb k plnému uspokojení potřeb a požadavků zákazníků.*“ (13)

Pokud chce společnost obstát v tržním prostředí, měla by si provádět pravidelně výzkum chování zákazníka a jejich motivace. Existuje **čtyřstupňový rámec one-to-one** marketingu, který nejlépe funguje u větších společností shromažďující velké množství informací o jednotlivých zákaznících.

1. Určení svých potenciálních a současných zákazníků.
2. Rozeznávání zákazníků podle jejich potřeb nebo podle jejich hodnoty pro společnost.
3. Udržování a posilování vztahů se zákazníky a podrobnější přehled o jejich individuálních potřebách.
4. Přizpůsobení výrobků a služeb na základě potřeb každého zákazníka. (6)

Pro obchodníka platí při posuzování zákazníka z pohledu jejich přínosu známé pravidlo 20/80. To znamená, že 20 % zákazníků většinou přináší obchodníkovi 80 % zisku. Proto by se měla společnost zaměřovat na tuto menší skupinu a udržet si ji prostřednictvím různých věrnostních programů. (3)

Chování zákazníků vychází od stávající situace na trhu. Pokud chtějí obchodníci obstát v konkurenčním prostředí, měly by reagovat a přizpůsobovat se zvyšujícím nárokům spotřebitele a tyto potřeby a přání s předstihem naplňovat. Typické potřeby chování zákazníka je:

- citlivost na cenu,
- čerstvost a kvalita zboží,
- šířka sortimentu,
- nákupy ve velkoplošných prodejnách,
- větší nákupy v menších intervalech. (3)

1.5.4 Analýza marketingového makroprostředí

Marketingové makroprostředí lze uvádět i jako vnější prostředí. Pokud chtějí firmy vstoupit do makroprostředí musí před vstupem provést řadu analýz, které budou tvořit základ pro rozhodování o strategii marketingu. Také musí posoudit rizika související bezprostředně s podnikáním. Hlavním prostředkem analýzy vnějšího prostředí je tzv. SLEPTE analýza, tedy analýza sociálně-kulturního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického prostředí. (7)

1.5.5 SLEPTE analýza

Tato analýza představuje analýzu vnějšího prostředí, která je zaměřená zejména na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí. Na chování každé firmy působí okolí, které představuje jednotlivé tržní subjekty. Zkratka SLEPT vychází z prvních písmen slov označujících pět faktorů, a to faktory sociálně-kulturní, legislativní, ekonomické, právní a technologické. Často je také připojováno další „E“, které je spojováno se životním prostředím (*Environmental*). (9)

Před začátkem analýzy by si měly všechny firmy odpovědět na otázky:

„Které vnější činitele ovlivňují daný trh?“

„Jak se jejich vliv bude pravděpodobně vyvíjet?“

„Jaké příležitosti a hrozby pro firmu z tohoto poznání vznikají?“ (8)

Sociálně-kulturní faktory

Faktory sociálního kulturního prostředí často rozhodují o úspěchu nebo neúspěchu marketingové strategie. Společnosti se snaží mít vztah k sobě samým, ostatním, organizacím, společnosti, přírodě a vesmíru. Mezi hlavní proměny patří hodnoty zdraví, rodiny, pracovního úspěchu a seberealizace. Dále se mezi proměny řadí orientace na zdravý způsob života, společnost se otevírá technickému pokroku a výrazné diferenciaci společnosti na sociální vrstvy. (8)

Nejpozorovanějším prvkem je dorozumívací jazyk, vnímání a myšlení a charakter a hodnoty dané kultury. Důležité pro úspěch podnikání je znalost cizího jazyka, protože je podstatným způsobem dorozumívání a pochopení kulturních odlišností. (7)

Do sociálního prostředí řadíme také demografické faktory, kde hlavním faktorem je populace s počtem a růstem obyvatelstva ve městech a regionech, který ovlivňuje vývoj spotřeby na trhu. Dalšími důležitými faktory jsou věková a etnická struktura, úroveň vzdělání, struktura domácnosti a regionální charakteristiky. (6)

Legislativní faktory

Marketing je limitován mnoha zákony, které je třeba rozebírat, neboť mají velký vliv na stanovení marketingové strategie. Hlavním cílem firemního práva je ochrana společnosti před nekalou konkurencí a ochrana zákazníka před nečestnými praktikami firem. Zájmové skupiny se nyní snaží tlačit na vládní organizace a manažery firem k respektování práv spotřebitelů, žen, seniorů, menšin, gayů a lesbiček, a proto mnoho společností si vytvořilo speciální oddělení pro styk s veřejností. (1)

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí vyjadřuje kupní sílu, která je závislá na cenách, aktuálním příjmu, úsporách, dostupnosti úvěru a zadluženosti. Analýzy ekonomického prostředí jsou často snadno dostupné, které provádí veřejné i soukromé instituce. K nejčastěji zkoumaným makroekonomickým ukazatelům je vývoj HDP na obyvatele, míra inflace a nezaměstnanosti, tempo růstu HDP, vývoj investic a platební bilance. (7)

Politické faktory

Toto prostředí se skládá ze zákonů, vládních organizací, nátlakových seskupení působících na různé organizace a jednotlivce. V analýze politického prostředí jsou zkoumány faktory politického systému, politické stability, vztah k zahraničním firmám, korupční prostředí, právní úprava podnikajících subjektů a význam zájmových skupin. (7)

Technologické faktory

Technologické prostředí stále více působí na marketingové strategie všech podnikajících firem, které se také podílí na skutečné globalizaci mezinárodního podnikání. Nejčastěji má výrazný vliv zejména v oblasti rozvoje internetu, digitalizace televizí a rozvoje mobilních sítí. Technologické prostředí sděluje údaje o technické vyspělosti země, které umožňuje využívat jejího vědecko-výzkumného potenciálu. Při mezinárodních srovnávání se využívají ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj GERD (Gross Domestic Expenditure on R&D) a ukazatel BERD (Business Enterprise Expenditure on R&D) vyjadřující celkové výdaje na svůj výzkum a vývoj v podnikatelské oblasti. (7)

Ekologické prostředí

Firmy, které dokážou spojit blahobyt s ochranou prostředí, mají velké příležitosti. Proto by měli marketéři začlenit ekologické otázky do strategických plánů firmy. Mezi trendy přírodního prostředí patří nedostatek surovin (především voda), zvyšující se náklady na výrobu energie a rostoucí stupně znečištění. (6)

1.6 Analýza konkurence

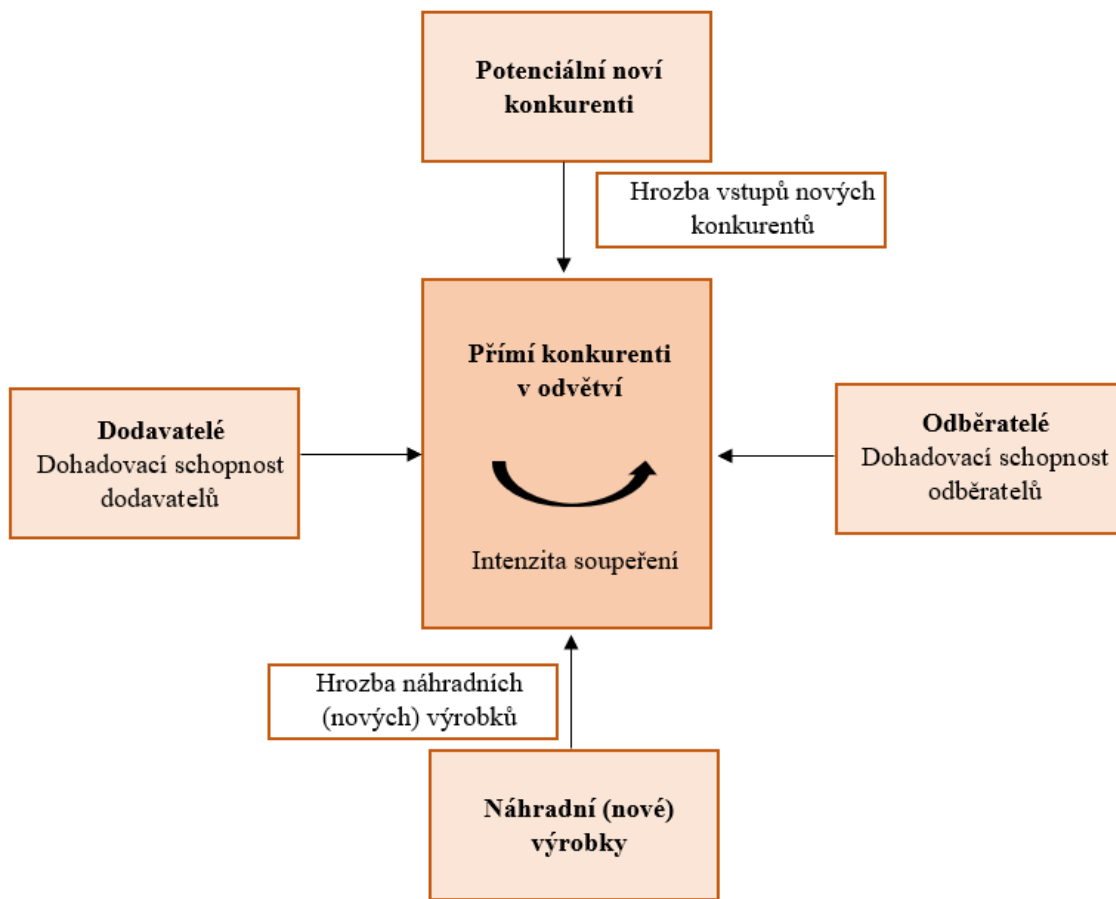
Společnost si musí zjistit o své konkurenci všechno, aby mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie. Zjistí to porovnáváním svých produktů, cen, distribučních cest a způsobu komunikace s nejbližšími konkurenty. Společnosti musí velmi dobře znát a chápat silné a slabé stránky svých konkurentů, aby se výrobky odlišily od ostatních. (1)

Podle Kotlera by si firma měla pro úspěch v mezinárodním podnikání provést analýzu konkurence a odpovědět si na některé základní otázky.

- „*Jakou tržní pozici vybudovat ve své zemi, ve svém ekonomickém regionu a globálně?*“
- „*Jak vypadá globální konkurence a jaké jsou její strategie a prostředky?*“
- „*Kde vyrábět a kam dodávat své produkty?*“
- „*Jaké strategické aliance uzavřít s dalšími firmami světa?*“ (1)

Analýzu konkurence nejlépe vystihuje Porterův model, který slouží na zkoumání konkurenční pozice společnosti v odvětví. Na každém trhu působí pět konkurenčních sil, které se dělí na:

- přímá konkurence,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla zákazníků. (4)



Obrázek č. 7: Porterův model konkurenčních sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle:8)





- **Přímá konkurence** představuje trhy, které se vyznačují tvrdým konkurenčním bojem. Proto musí společnosti zvážit, jakou reakci vyvolají svými marketingovými aktivitami u konkurentů, aby například nezpůsobila cenovou válku. Nebo se může stát, že na trhu se objevuje relativně nízká či dokonce chybějící konkurence.
- Podstatnost **hrozby vstupu nových konkurentů** je podle Porterova modelu dána tím, jestli jsou bariéry vstupu na daný trh velké či malé. (4)
- **Substituty** představují produkty, které mají stejnou nebo podobnou potřebu jako přímí konkurenti. Představují velké riziko, neboť tyto produkty se nepříliš od sebe liší, a proto se dají lehce přehlédnout. Například firmy nabízející substitut s nižšími náklady, a tedy i s nižšími cenami. (9)

- Vliv **vyjednávací síly dodavatelů** pocítují zejména subdodavatelé komponentů pro tržně výrazné výrobní společnosti nebo společnosti závislé na velkých distributorech. Dodavatelé jsou ve společnosti velmi důležití z pohledu uspokojení požadavků kupujících. Záleží na jejich schopnosti a spolehlivosti, a tím i na kvalitě dodávaného zboží (8)
- **Vyjednávací síla zákazníka** představuje důležitý bod veškerého podnikatelského snažení společnosti. Existují různé skupiny trhů jako např. trh spotřebitelský nebo průmyslový, státní zakázky, mezinárodní trh. (10)

1.7 Analýza SWOT

Analýza SWOT určuje na základě strategického auditu klíčové silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí velké množství dat různého významu a spolehlivosti, kde tato analýza data zpracovává a naznačuje klíčové položky, které vyplývají z interního a externího auditu. Jedná se o stručný seznam, který zahrnuje kritické faktory úspěchu na daném trhu hodnotící silné a slabé stránky organizace ve srovnání s konkurencí. (1)

Dále slouží k základní identifikaci současné situace podniku a je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Shrnuje základní faktory, které působí na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňují dosažení vytyčených cílů. (5)

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky 	Slabé stránky 
Vnější	Příležitosti 	Ohrožení 

Obrázek č. 8: Přehledný výsledek SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

1.7.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Společnost musí stále pozorovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí ovlivňující její schopnost dosahovat zisku. Manažeři musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí, a předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na společnost. (6)

Příležitosti představují možnosti podniku, se kterými stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a splnění vytyčených cílů. Hlavním úspěchem marketingové činnosti je dosažení konkurenční výhody. Nejčastěji se příležitosti naskytují ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů. Příležitostí může být například neexistence domácí či zahraniční konkurence, snadný vstup na nový trh, moderní trendy v technologiích země, nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích a další. Ohrožení je nepříznivá situace v podnikovém okolí, která znamená překážky pro činnost a dobré postavení podniku. Faktory externího prostředí narušují pozici podniku a vystavují ho nebezpečí neúspěchu a úpadku. Mezi ohrožení patří například volný příchod zahraniční konkurence na domácí trh, silné postavení konkurentů, neschopnost konkurovat na trzích a další. (5)

1.7.2 Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)

Každá společnost si také musí stanovit interní silné a slabé stránky. Tyto vlastnosti zahrnují pouze obchodní rysy, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Silné a slabé stránky nejsou absolutní, ale relativní. O slabou stránku se jedná i tehdy, pokud v něčem vynikáme, ale konkurence je přesto lepší. (1)

Většina šetření začíná uvnitř organizace a manažeři se snaží co nejlépe a nejpresněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Slabé stránky jsou chápány jako problémy a pokouší se je odstranit. Jedná se o nestranné posouzení:

- vlastních schopností a dovedností,
- zdrojových možností,
- vlastní výkonnostní potence,
- úrovně managementu. (5)

Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěchu činnosti podniku a ovlivňují jeho prosperitu. Jedná se o způsobilosti, které jsou odlišné vzhledem k trhu a konkurenci. Předností jsou například kvalitní výrobky, tradice značky, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, nízké výrobní náklady, kvalifikovaná pracovní síla, kvalitní marketingový management a další. Mezi slabé stránky řadíme nekvalitní výrobky, vysoká zadluženost, nízký prodejní obrat, velká vzdálenost trhu, nedostatečná úroveň informačního systému, nízká marketingová síla podniku a další. (5)

1.8 Marketingové strategie

V této kapitole práce vysvětlím jednotlivé oblasti marketingové strategie. Do těchto oblastí se řadí produktová strategie, která se zaměřuje zejména na značku, vývoj nových produktů a strategie životního cyklu produktů. Další oblastí je cenová strategie zaměřující se na cenotvorbu produktů a na segmentované ceny. Třetí oblastí je komunikační strategie, která představuje hlavní komunikační nástroje pro komunikaci se spotřebiteli. Poslední oblastí je distribuční strategie, která představuje přemístění zboží od výrobce až ke konečnému zákazníkovi.

1.8.1 Produktová strategie

Aby produkt na trhu uspěl, musí se odlišit od ostatních produktů, které jsou nabízeny od konkurence. Úspěšnost produktu závisí na spotřebitelském vnímání, které se vztahuje na hmotný předmět a službu a musí naplnit jejich očekávání a přání. Přínos produktů je sdělován a předáván přes hmotné vlastnosti produktu. Mezi tyto vlastnosti patří kvalita produktu a jeho funkce, styl a design. Tyto atributy jsou velmi důležité, protože výrazně ovlivňují spotřebitelskou odezvu na produkt. (1)

Další velkou roli hraje značka, která představuje způsob vnímání produktu a jeho vlastnosti spotřebiteli. Hodnota značky představuje znalost značky na odezvu zákazníka na výrobek či službu. Vychází z vysoké loajality, známého jeho jména a vnímané kvality, které se pojí poté s dalšími výhodami, například s dobrými vztahy s distributory. Měřítkem hodnoty je míra, která ukazuje ochotu zákazníků zaplatit za značku více. Podle jedné studie, kterou Kotler zdůraznil je, „že 72 % zákazníků je ochotných zaplatit za svou

oblíbenou značku o 20 % více než za nejbližší konkurenční značku a 40 % zákazníků dokonce o 50 % více.“ (1).

1.8.2 Cenová strategie

Cena funguje jako hlavní faktor, který ovlivňuje výběr kupujícího. V obecné rovině se předpokládá, že při snížení ceny vzroste poptávka po produktech, a naopak při stanovení vysoké ceny klesne poptávka po produktech. Pro správné stanovení ceny je důležité brát v úvahu také mnoho faktorů. Nejznámější kroky pro stanovení ceny:

- **Stanovení cílů pricingů** – pro snadnější stanovení ceny je dobré si zvolit cíle společnosti. Nejčastěji se představují tyto čtyři hlavní cíle. Prvním cílem je přežití společnosti, kde cena pokrývá variabilní a část fixních nákladů. Dalším cílem je maximalizace zisku, při které se společnost snaží stanovit takovou cenu, která vede k maximalizaci současného zisku. Třetím cílem je maximalizace tržního podílu. Společnosti předpokládají, že vyšším objemem prodeje dojde ke snížení jednotkových nákladů a ke zvýšení zisku. Posledním cílem je být lídrem trhu v oblasti kvality výrobků, ve kterém se mnohé značky charakterizují svými výrobky pomocí vysoké úrovně vnímané kvality. (6)
- **Určení poptávky** – Obecně platí, že čím vyšší je cena, tím nižší je poptávka. Zákazníci jsou citliví na cenu, proto je důležité si změřit křivky poptávky pomocí různých metod. Příkladem může být dotazování spotřebitelů, cenové experimenty a statická analýza.
- **Analýza cen konkurence** – Společnosti berou v úvahu ceny, náklady a cenové reakce konkurence.
- **Odhad nákladů** – stanovená cena pokrývá náklady na výrobu, distribuci a prodej. Náklady mají dvě podoby: fixní náklady představují náklady, které se nemění (např. topení nájmy, mzdy a úroky), a variabilní náklady se vyvíjí přímo úměrně s výrobou. K těmto nákladům pro stanovení konečné ceny se přidává přírážka k nákladům, která představuje jejich zisk. (6)

1.8.3 Komunikační strategie

Jedná se o významný nástroj podílející se na vytváření efektivních tržích. Marketingová komunikace je vztah mezi dodavateli a zákazníky, která je vnímaná jako komplex všech komunikačních nástrojů, které jsou vzájemně sladěny a přinášejí marketingová sdělení cílovým skupinám na trhu. Tyto nástroje lze využít různými způsoby, ale také je lze kombinovat s různými formami komunikace nebo různými komunikačními kanály či médii. (13)

Strategie pull

Tato strategie je zacílena přímo na konečné zákazníky a jejím cílem je poptávka produktů v maloobchodních sítích dané společnosti pomocí motivace kupujících. Pokud se budou produkty poptávat, budou je nabízet i maloobchodníci s jistotou prodeje. Strategie pull využívá nejčastěji reklamu a nástroje podpory prodeje. (4)

Strategie push

Tato strategie je zaměřena na distribuční mezipřechy, která vyjadřuje snahu motivovat maloobchodníky, aby poskytovali produkt společnosti ve svých obchodech a prodávali konečným spotřebitelům. Strategie push využívá nejvíce osobní prodej, ale také nástroje podpory prodeje, například množstevní a sezónní slevy, soutěže a dárky. (4)

1.8.3.1 Komunikační mix

Představuje sedm hlavních komunikačních nástrojů. Pomocí optimální kombinace jednotlivých částí komunikačního mixu se snaží společnost dopracovat svých marketingových cílů na vybraném trhu a posílit image značky a produktu. V komunikačním mixu si musíme dát také pozor na výběr cílové skupiny, neboť je důležitý pro výběr vhodného komunikačního nástroje. (7)

Nejdůležitějším prostředkem komunikace na B2B trhu je spojený se samotným místem prodeje. Tedy na trhu převládá nejvíce osobní prodej a přímý marketing, který je podpořen například direct marketingem, marketingovými eventy, publicitou v odborných médiích či webovými stránkami. Klasická reklama bývá na průmyslových tržích spíše

okrajově, a to jako tištěná a internetová reklama. Ostatní druhy reklamy se na B2B trzích vyskytují jen výjimečně. (7)

Přímý marketing

Do přímého marketingu se řadí všechny tržní aktivity sloužící k přímému, adresnému nebo neadresnému kontaktu s cílovou skupinou a je také významnou formou firemní komunikace. Tento druh marketingu zahrnuje marketingová sdělení zasílaná poštou (Direct mail, katalog), telefonická sdělení (telefonní marketing a prodej) a internetová sdělení (e-maily, firemní webové stránky, on-line produktové katalogy). (13)

Public relations

Neboli vztah s veřejností je činnost mezi organizací a skupinami stakeholderů. Je to řídicí proces, který zapojuje všechny příslušné vnitřní i vnější skupiny zlepšující vztahy s těmito skupinami.

Mezi tyto formy patří:

- sponzoring kulturních, politických a sportovních aktivit, se kterým souvisí účast a péče společnosti na těchto akcích,
- lobbying neboli zastupování a prezentace myšlenek organizace s politiky a zákonodárci,
- marketingové eventy, které představují události s pracovní, zábavnou, kulturní a sportovní akcí (oslavy výročí, den otevřených dveří a další)
- vztahy mezi zaměstnanci a investory – komunikační aktivity směrem k zaměstnancům firmy (interní noviny, nástěnky a pracovní schůzky) a investory (valné hromady a obchodní zprávy). (13)

Podpora prodeje

Cílem této komunikace je krátkodobé zvýšení prodeje určitého produktu a vyprodání skladových zásob či uvedení nového produktu na trh. Nejčastěji využívaným nástrojem jsou nízké ceny (akce) nebo pozitivní vnímání zákazníků (dárkové předměty, reklamní předměty, vzorky či slevy). (12)

Reklama

Představuje placenou formu tvorby a distribuce zpráv nabízených s komerčním cílem a dokáže účinně zvyšovat povědomí o značce a výrobku a ovlivňovat velké segmenty populace. Cílem je udržení stávajících spotřebitelů a získání nových zákazníků. Reklamu je možné využít při zavádění produktu, oznámení prodejní akce, obnovení prodeje, pro tvorbu značky či image společnosti. Mezi nejčastější prostředky se zahrnují:

- televizní reklamy (televizní spoty),
- venkovní reklamy (billboardy, prosvětlené vitríny, citylighty),
- tisková reklama (inzerce v tisku),
- rozhlasová reklama (rozhlasové spoty),
- reklama v kinech,
- product placement (umístění značky ve filmu). (8)

Osobní prodej

Jedná se o osobní kontakt, díky které je možné poznat potřeby spotřebitelů a podle toho se zaměřit na prodejní odůvodňování. Tato forma komunikace má více podob, například obchodní jednání mezi prodejcem a kupujícím, zajišťování prodeje přes obchodní zástupce (dealery) a prodej v maloobchodní síti. Osobní prodej se jeví jako nejefektivnější komunikační prostředek a jeho hlavním cílem je si vybudovat s kupujícím trvale dlouhodobý vztah. Důležité ale je, aby společnost byla dále schopna uspokojovat jeho požadavky a potřeby. (8)

E-Komunikace

Elektronický marketing se v posledních letech silně vyvíjí. Do této kategorie komunikačního mixu spadají veškeré aktivity spojené s virtuálním prostředím internetu a s mobilními zařízeními. Společnosti nejčastěji využívají e-marketing v podobě elektronického obchodu, díky které se zvyšuje spolehlivost dodávek a zkracování dodacích termínů a pomáhá společnosti výhodněji provozovat obchod a výrobu. Dalším využívaným bodem jsou sociální sítě, které se charakterizuje jako plně interaktivní internet. Mezi sociální sítě patří Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, a další. Tento

druh komunikací představuje dynamický a efektivní nástroj marketingové komunikace v oblasti e-marketingu. (12)

1.8.4 Distribuční strategie

Distribuce produktů představuje přemístění zboží od výrobce buď přímo, nebo prostřednictvím určitých mezičlánků na místo vybrané spotřebitelem nebo na místo osobního odběru. Na B2B trzích jsou dodávky dopravovány na adresu spotřebitele nebo na místo určené uživatelem. Cílem distribuce je zabezpečená doprava výrobku či služby kupujícímu. (3)

Podle Karlíčka se rozlišují tři základní distribuční strategie, a to o strategie intenzivní, exkluzivní a selektivní.

a) Intenzivní distribuce

Společnosti se snaží mít dostupné svoje produkty všude tam, kde si zákazníci vzpomenou. Proto má společnost velký počet distribučních míst, aby mohla svoje produkty kdykoliv prodat na místě určeném. (4)

b) Exkluzivní distribuce

Jedná se o opak intenzivní distribuce, kde společnosti omezují počet distribučních míst. Pro určitý region si vybírají jen jednoho distributora, kterému dávají výhradní právo prodávat svoje produkty pouze v dané oblasti. Společnosti tuto strategii využívají, neboť mohou lépe chránit své značky před znehodnocením a mohou kontrolovat respekt distributora v cenové politice. To znamená, že při exkluzivní strategii se uplatňuje méně produktů, ale za vyšší cenu. (3)

c) Selektivní distribuce

Tato strategie představuje kompromis mezi intenzivní a exkluzivní distribucí, při které prodávající využívá omezený počet vybraných distributorů. Díky menšímu počtu distributorů se může prodávající plně věnovat umístěním zboží na trhu a navazovat bližší vztah s vybranými partnery. (3)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU



Obrázek č. 9: Logo společnosti

(Zdroj: 16)

2.1 Profil společnosti

Pro potřeby mé diplomové práce jsem si vybrala mezinárodní firmu WABCO Holding Inc., která je předním světovým dodavatelem elektronických, mechanických, elektromechanických a aerodynamických produktů pro světové výrobce nákladních vozidel, autobusů, přívěsů a osobních automobilů. (16)

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti: WABCO Holding Inc.

Sídlo: Bern, Švýcarsko

Adresa hlavních výkonných úřadů: Auburn Hills, Michigan

Založení: v roce 1869 jako společnost Westinghouse Air Brake Company

Průmysl: Výroba a dodávka komponentů do užitkových vozidel (16)

Společnost WABCO vznikla před 152 lety jako vynálezce revolučního vzduchového brzdového systému od inženýra pana George Westinghouse, který výrazně zlepšil bezpečnost a výkonnost amerických železnic. Ten rovněž v tomto roce založil společnost Westinghouse Air Brake Company (WABCO), která byla velmi úspěšná po další století. Také zaznamenala velký pokrok pro průmysl užitkových vozidel v Evropě a Severní Americe v podobě rozšíření portfolia nad rámec železniční technologie. Společnost WABCO v roce 1968 získala americkou společnost American Standast Companies Inc. a od 1. srpna 2007 je WABCO veřejně obchodovatelná společnost představující

nezávislou společností kótovanou na newyorské burze cenných papírů se symbolem akcií WBC. (17)

V současné době společnost pokračuje ve výrobě a prodeji integrovaných systémů ovládajících pokročilé brzdění, stabilitu, odpružení, řízení, automatizaci převodovek a také kompresi a zpracování vzduchu, které lépe zajišťují bezpečnost, účinnost a výkon vozidla a snižují celkové provozní náklady vozidla. Dále také vyniká na trhu díky produktům pro trh s autopříslušenstvím, včetně řešení správy vozového parku, telematického řešení a systémové diagnostiky. Představuje dobře propracovaný distribuční systém součástek pomocí rozsáhlé sítě distributorů, ve které společnost spolupracuje s více než 2 400 certifikovanými servisními partnery ve více než 110 zemích. (18) Společnost momentálně zaměstnává okolo 16 000 zaměstnanců ve 40 zemích, z toho 46 % zaměstnanců pracuje v Evropě, 39 % pracuje v Asii a zbývajících 15 % v Americe. (16)

Dne 28. března 2019 WABCO uzavřelo fúzní smlouvu s akciovou společností ZF Friedrichshafen AG, která je organizovanou a existující podle zákonů republiky Německo. Na základě této smlouvy získá společnost 100 % vydaných a nesplacených kmenových akcií WABCO. Tato fúze byla schválena 23. ledna 2020 a společnost ZF získala společnost WABCO Holdings Inc. dne 29. května 2020. (19)

2.1.2 Poslání společnosti

„Naším posláním je poskytovat zákazníkům výjimečnou kvalitu a dodávku za konkurenceschopné náklady na podporu inovací společnosti WABCO a zároveň zajistit udržitelnost v celém našem dodavatelském řetězci na základě vysokých etických a environmentálních standardů. Je základem všeho, co myslíme, říkáme a děláme.“ (20)

Společnost nabízí svým zákazníkům produkty a služby zlepšující bezpečnost a efektivitu vozidel. Díky inovaci, globálním schopnostem a závazku k dokonalosti v provádění je WABCO připraveno, aby poskytovalo diferencované výsledky. Aby výsledky nejlépe sloužily výrobcům vozidel a provozovatelům vozových parků na jejich vlastních trzích, využívá společnost WABCO inovaci, nové technologie, globální zdroje a zkušenosti, talenty a kreativity zaměstnanců. Dalším bodem poslání je: „Úspěch společnosti WABCO

závisí na využití našich technologií a globálních zdrojů - plus zkušeností, talentu a kreativity našich lidí - k odlišení hodnoty, kterou pro zákazníky přidáváme. To je náš zdroj globálního vedení.“. (17)

2.2 Vybrané finanční údaje

V této kapitole jsou představeny vybrané finanční údaje, a to souhrn tržeb, prodejních nákladů, hrubého zisku, provozních nákladů a dalších vybraných výsledků operací za uvedená období. V následující tabulce jsou znázorněny jednotlivé finanční údaje a výsledné čisté příjmy za rok 2019 se srovnáním s rokem 2018.

Tabulka č. 1: Vybrané finanční údaje za rok 2019 ve srovnání s rokem 2018 (v mil. USD)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

Ke dni 31.12. (v mil. USD)		
	2019	2018
Tržby	3 421,4	3 831,0
Náklady na prodej	2 429,4	2 658,5
Hrubý zisk	992,0	1 172,5
Provozní náklady	654,9	660
Kapitálový příjem nekonsolidovaných společných podniků	2,0	1,0
Ostatní neprovozní náklady	26,2	42,3
Čistý úrokový náklad	0,1	7,5
Daň z příjmů	53,4	49,3
Čistý příjem přiřaditelný nekontrolním podílům	13,6	20,3
Čistý příjem	245,8	394,1

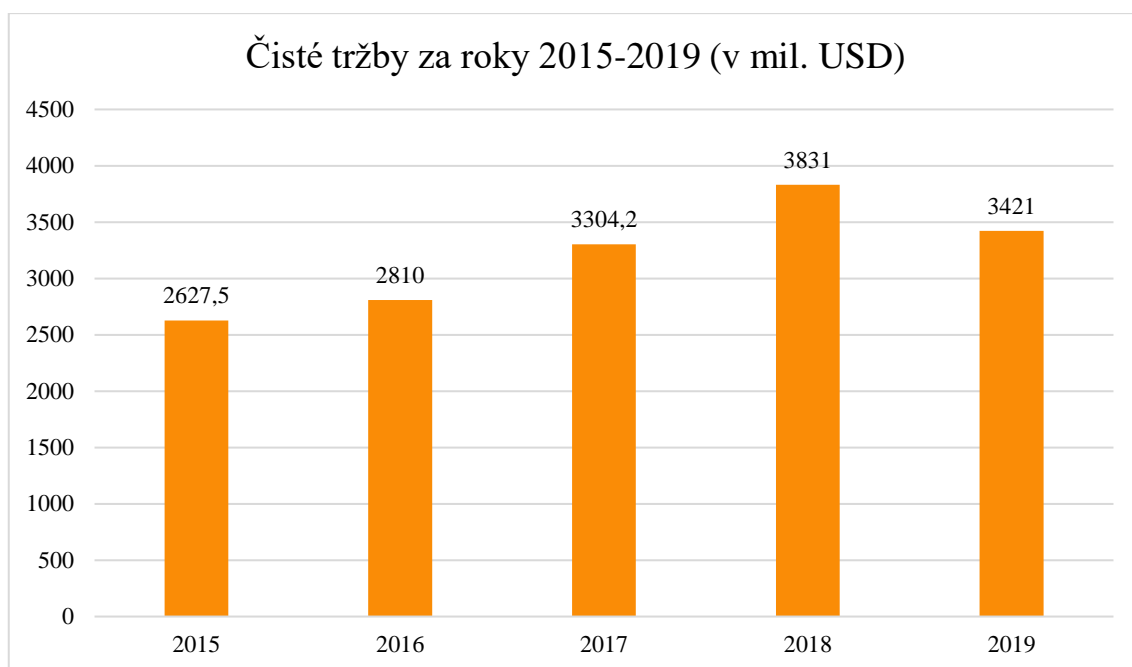
Tržby

Z tabulky vyplývá, že celkové čisté tržby za rok 2019 činily 3 421,4 milionu USD, tedy oproti roku 2018 klesly o 10,7 % z 3 831 milionu USD.

Na největším trhu v Evropě celkové tržby klesly o 11,5 % oproti roku 2018. Nejvíce se to projevilo poklesem prodeje výrobcům OEM nákladních vozidel a autobusů o 13,6 % a poklesem prodeje výrobcům přívěsu o 14 % z důvodu narůstající konkurence, kompenzace produktů EBS, E-APU a koncových kol za neoriginální díly a částečné vyřazování AMT u významného dodavatele převodovek. Celkové tržby v Severní Americe klesly o 5,3 %, a to v oblasti prodeje prvovýrobcům nákladních vozidel a autobusů se tržby snížily o 2,8 % a trh nákladních vozidel a autobusů vzrostl o 4,3 %. Tržby byly také ovlivněny silným poklesem výroby osobních automobilů v USA a postupným ukončováním technologie vakuových čerpadel. Naopak v Jižní Americe celkové tržby vzrostly o 9,4 %, zejména v prodeji prvovýrobců nákladních vozidel o 6,8 %. Důvodem byl podíl na tržním zisku v oblasti ovládacích prvků brzdění a produktů koncových kol. Celkové tržby v Číně poklesly o 12,1 % navzdory celkovému růstu výroby nových nákladních vozidel a autobusů o 2,1 %. Příčinou byla nižší poptávka na čínském trhu lehkých užitkových vozidel a ztráta podílu na trhu u významného zákazníka. Nejvyšší pokles celkových tržeb byl zaznamenán v Indii, a to o 39,1 %, který byl způsoben poklesem výroby vozidel o 39,7 %, ekonomickou nejistotou a snížením zásob nákladních vozidel u výrobců OEM. (19)

Celkové tržby z prodeje na poprodejním trhu (aftermarket) poklesly o 6,7 %. Nejvíce poklesly v Evropě o 9,5 % z důvodu celkového poklesu trhu a jednorázové kampaně v roce 2018. Dále výrazně poklesly tržby v Indii o 14,5 %, poněvadž v tomto období došlo k prudkému ekonomickému poklesu v zemi, který vedl ke snížení zásob u distributorů. (19)

Tržby mají rostoucí trend, až na rok 2019, kde tržby klesly o 10,7 % z důvodu prudkého poklesu poptávky v Severní Americe i v Evropě. V následujícím grafu jsou znázorněny tržby společnosti WABCO za období let 2015-2019.



Graf č. 1: Tržby společnosti WABCO za období 2015-2019 (v mil. USD)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

Náklady na prodej a hrubý zisk

Mezi tyto náklady patří náklady na materiál, mzdové náklady na výrobu, náklady na zefektivnění výroby a další. Nejvyšším nákladem na prodej jsou náklady na materiál, představující hlavní nákup komponentů a dílů. Z důvodu nižšího objemu a poklesu úrovně prodeje jsou náklady na materiál nižší oproti předešlému roku. Pokles hrubého zisku je ovlivněn především nižším prodejem a snížením prodejních cen přibližně o 1,3 %, který byl částečně kompenzován snížením nákladů na materiál. (19)

Provozní náklady

Provozní náklady zahrnují prodejní a správní náklady, náklady na produktové inženýrství, náklady spojené se zaměstnanci a další provozní náklady. V roce 2019 činily náklady 654,9 mil. USD, což představuje pokles oproti roku 2018, kde provozní náklady činily 660 mil. USD. (19)

Ostatní neprovozní náklady

Ve srovnání s rokem 2018 se v roce 2019 neprovozní náklady snížily o 16,1 mil. USD na 26,2 mil. USD. Jedním z důvodů tohoto poklesu byla ztráta v hodnotě 2,6 mil. USD v roce 2018 při splacení Senior USD Notes, jakož i vyšší zisky z obchodovatelných investic realizovaných v roce 2019. (19)

Úrokové náklady

V roce 2019 společnost zaznamenala čisté úrokové náklady ve výši 0,1 mil. USD ve srovnání se 7,5 mil. USD v roce 2018. Důvodem byla především splátka Senior USD Notes v dubnu 2018. (19)

Čistý zisk připadající na nekontrolní podíly

„Pokud mateřský podnik vlastní v dceřiném podniku méně než 100 %, musí být výsledný konsolidovaný úplný výsledek a konsolidovaný zisk po zdanění rozdělen mezi vlastníky mateřského podniku a ostatní, nekontrolní, vlastníky.“ (21)

Čistý zisk připadající na nekontrolní podíly se snížil o 6,7 mil. USD na 13,6 mil. USD v roce 2019 ve srovnání s rokem 2018, kde čistý zisk činil 20,3 mil. USD, z důvodu nižšího čistého zisku v některých konsolidovaných dceřiných společnostech. (19)

Čistý příjem

Z tabulky vyplývá, že v roce 2019 byl čistý příjem nižší ve srovnání s rokem 2018, a to o 148,3 mil. USD z 394,1 mil. USD na 245,8 mil. USD. (19)

2.3 Zahraniční trh

Evropský trh představoval přibližně 48 % tržeb v roce 2019 (49 % v roce 2018), přičemž zbytek pocházel především z Asie a Ameriky. V následující tabulce jsou znázorněné tržby na jednotlivých trzích. (19)

Tabulka č. 2: Tržby společnosti WABCO z jednotlivých kontinentů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

Tržby společnosti WABCO		
Geografie	2019	2018
Evropa	48 %	49 %
Asie	22 %	24 %
Severní Amerika	24 %	23 %
Jižní Amerika	4 %	3 %
Ostatní	2 %	1 %

Amerika

Dlouhodobě rostoucím trhem společnosti WABCO je Severní Amerika, a to díky očekávanému objemu výroby nákladních vozidel a autobusů a také díky rostoucímu přijetí technologií pro bezpečnost a účinnost vozidel. WABCO North America se zaměřuje na systémy automatické manuální převodovky (AMT), vzduchové kotoučové brzdy (ADB) a kompresory na severoamerickém trhu, ale také se zaměřuje na aplikaci a dodávku brzdných a aktivních bezpečnostních systémů WABCO, elektronických systémů odpružení a řízení vzduchu. (19)

V Jižní Americe se dlouhodobě počítá s rostoucím trhem společnosti WABCO, především v Brazílii, a to díky předpokladu očekávaného objemu výroby nákladních vozidel a autobusů. WABCO nadále zaujímá vedoucí pozici ve všech produktech a očekává neustálé přijímání nových technologií, jako jsou AMT a ADB. Mezi rozšířené funkce WABCO South America patří zejména produktové a aplikační inženýrství, poprodejní servis, správa dodavatelského řetězce a výroba. (19)

Čína

Hlavním důvodem dlouhodobě rostoucího trhu je rovněž očekávaný objem výroby nákladních vozidel a autobusů a rostoucí přijetí technologií bezpečnosti a efektivity vozidel. Čína představuje největší světový trh s užitkovými vozidly a v roce 2019 se WABCO stalo lídrem a dodavatelem řídicích systémů na trhu. WABCO nadále upevňuje partnerství s předními výrobci originálního vybavení (OEM) – China National Heavy

Truck Corporation a Yutong. Nově také zakládá společný podnik s FAW Jiefang Automotive Company pro systémy řízení vozidel za účelem zvýšení bezpečnosti a efektivity užitkových vozidel v Číně. (19)

Indie

Na tomto trhu se společnost prezentuje prostřednictvím dceřiné společnosti WABCO INDIA, která si již více než 57 let udržuje vedoucí postavení na trhu v oblasti konvenčních a vyspělých brzdových a automatizovaných systémů manuální převodovky. (19)

WABCO INDIA se spojuje s globálními výrobcí OEM se sídlem v Indii a v dalších regionech světa prostřednictvím pěti světových výrobních závodů v Ambattur, Jamshedpur, Mahindra World City, Pantnagar a Lucknow. Dále společnost zůstává lídrem na domácím trhu s náhradními díly díky rozsáhlé národní distribuční síti s více než 7 000 prodejny, aby ulehčila zákazníkům vozového parku přístup k plné podpoře produktů a služeb. (19)

Rusko

Společnost WABCO Russia má hlavní továrnu v Miassu a distribuční centrum v moskevském regionu. V roce 2019 WABCO dodalo 100 % brzdových systémů pro nejnovější platformy nákladních automobilů a autobusů pro největšího ruského výrobce užitkových vozidel. WABCO se spojuje s trhy v rámci Společenství nezávislých států již více než 40 let. Samotné WABCO Russia vlastní také 7 regionálních prodejních kanceláří, 27 prodejců, více než 200 autorizovaných obchodů WABCO a více než 230 servisních partnerů po celé zemi. (19)

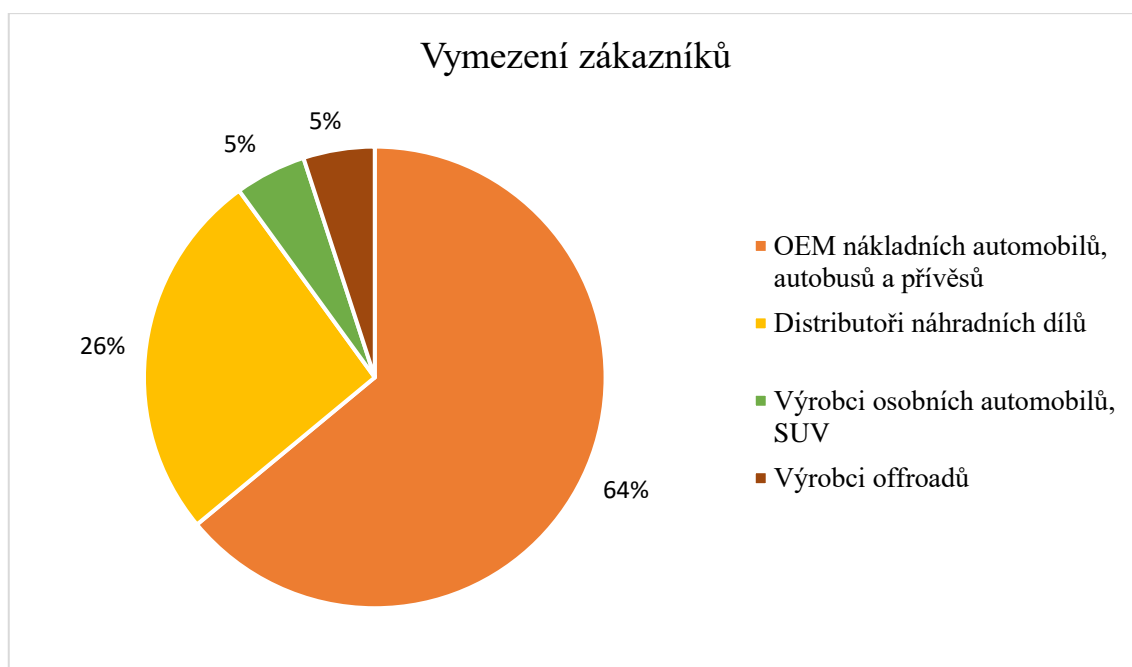
2.4 Segmentace trhu

Společnost WABCO se zaměřuje na vymezené trhy, které lze rozřadit do čtyř skupin zákazníků po celém světě:

- a) Prvovýrobci nákladních vozidel, autobusů a přívěsů (OEM).

- b) Distributoři náhradních dílů a služeb pro užitková vozidla a provozovatelé vozového parku užitkových vozidel pro řešení a služby správy.
- c) Hlavní výrobci automobilů.
- d) Výrobci těžkých nákladních vozidel v zemědělství, stavebnictví, hornictví a dalších průmyslových odvětvích. (19)

Společnost se zaměřuje nejvíce na trh s výrobci nákladních automobilů, autobusů a přívěsů, kteří představují přibližně 64 % tržeb. Z dlouhodobého hlediska představují rostoucí trh, tedy i tržby, jelikož jsou tito výrobci stále globálnější, celosvětově rostou a rozšiřují se i mimo tradiční trhy, zejména při vývoji nových technologií, a proto se WABCO snaží udržet s nimi dobré vztahy. Další významnou skupinu tvoří tzv. Aftermarket, představující přibližně 26 % tržeb, tedy distributory náhradních dílů, kteří nabízejí náhradní díly a služby provozovatelům užitkových vozidel a servisním dílnám. Síť distributorů je různorodá skupina zákazníků, od velkých distributorů až po malé nezávislé místní distributory. Dále distributoři nabízejí velké množství služeb, jako například diagnostiku, školení a pro opravy vozových parků řešení správy. Poslední skupinu tvoří výrobci automobilů a SUV a výrobci těžkých nákladních vozidel (offroadů) v zemědělství, stavebnictví, hornictví a dalších průmyslových odvětvích, do kterých jsou dodávány elektronické systémy vzduchového pérování a vakuové pumpy a čerpadla. Tato skupina představuje přibližně celkem 10 % tržeb. S těmito výrobci WABCO navazuje blízké vztahy, jelikož tito zákazníci jsou velcí, globální a sofistikovaní, a proto požadují vysoce kvalitní výrobky a služby. (19)



Graf č. 2: Vymezení zákazníků společnosti WABCO

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

2.4.1 Analýza zákazníka

Největšími zákazníky společnosti jsou Daimler a Volvo, kteří tvoří přibližně 13 % z celkových prodejů. Mezi další významné zákazníky patří Ashok Leyland, TRATON, China National Heavy Truck Corporation, Cummins Fiat, Hino, Paccar a TATA Motors. Koncem roku 2019 představovalo 10 nejlepších zákazníků 48 % z celkových prodejů. (19)

Jak už bylo zmíněno v segmentaci trhu, největší skupinu zákazníků tvoří prvovýrobci nákladních automobilů, autobusů a přívěsů. Další významnou skupinu tvoří distributoři náhradních dílů a služeb pro užitková vozidla a provozovatelé vozových parků pro řešení a služby správy, hlavní výrobci osobních automobilů a výrobci těžkých nákladních vozidel v zemědělství, stavebnictví, hornictví a dalších průmyslových odvětvích. (19)

V následující tabulce jsou znázorněny tržby společnosti WABCO v procentech podle hlavních koncových trhů a podle typů produktů za roky 2017-2019. Z tabulky vyplývá, že tržby postupně klesají u prvovýrobci nákladních automobilů a autobusů a u výrobků osobních automobilů, zatímco u prvovýrobci přívěsů a offroadů a na poprodejním trhu

tržby postupně rostou. V průměru rostly prodeje na poprodejním trhu za posledních pět let o 7 % ročně.

Tabulka č. 3: Tržby společnosti podle hlavních koncových trhů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19)

Tržby podle hlavních koncových trhů			
	2019	2018	2017
Výrobci OE:			
Truck & Bus produkty	54 %	55 %	58 %
Přívěsné výrobky	10 %	10 %	9 %
Automobilové výrobky	5 %	5 %	6 %
Offroad výrobky	5 %	5 %	4 %
Aftermarket	26 %	25 %	23 %

2.5 Marketingový mix

V této kapitole se zaměřím na marketingový mix působící uvnitř společnosti, který představuje jeden ze základních marketingových nástrojů. Často je označován jako 4P, jako produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). (4)

Produkt

Společnost WABCO je světovým lídrem na trhu s výrobky, jako jsou pneumatické protiblokovací systémy (ABS), elektronické brzdové systémy (EBS), systémy elektronické kontroly stability (ESC), ovládání brzd, systémy automatické manuální převodovky (AMT), vzduchové kotoučové brzdy (ADB) a velké množství běžných mechanických výrobků, jako jsou pohony, vzduchové kompresory a vzduchové regulační ventily pro středně těžké a těžké nákladní automobily, autobusy a přívěsy. (19)

Dále společnost vystupuje na trhu s hydraulickými součástkami, ovládacími a brzdovými systémy pro těžká terénní vozidla používaná v zemědělství, stavebnictví a těžbě. Společnost je také jediným dodavatelem pneumatických a hydraulických brzdových a řídicích systémů s kompletním portfoliem a aerodynamických zařízení pro užitková vozidla po celém světě. (19)

WABCO také nabízí svoji alternativu bez kompromisů značky ProVia, která je vyvíjena specialisty na aftermarketu od roku 2016. Výrobky jsou vyráběny podle přesných standardů bez kompromisů, s bezpečností a zejména s nízkými náklady, které ale nedosahují požadované kvality a spolehlivosti jako u aftermarketových dílů značky WABCO zaměřujících se zejména na nejvyšší možnou bezpečnost, spolehlivost a cenu. V současné době je více než milion ProVia dílů dostupných ve více než 60 zemích světa, které jsou distribuovány více než 650 distributory. (22)



Obrázek č. 10: Logo značky ProVia

(Zdroj: dle: 22)

Řešení pro správu vozového parku

Společnost dodává svým distributorům náhradních dílů, servisním partnerům a provozovatelům vozového parku kvalitní náhradní díly, pokročilá řešení pro správu vozového parku (FMS), diagnostické nástroje, školení a odborné služby.

WABCO také přispívá k efektivitě a bezpečnosti komerčních a vládních flotil po celém světě, neboť nabízí rozšiřující se portfolio předních řešení pro správu vozového parku pomocí programu Intelligent Trailer Program. Tento program nabízí klíčové funkce přívěsů a propojení mezi podporou analýzy dat mimo vozidla a inteligentními systémy bezpečnosti a účinnosti ve vozidle. Flotily vybavuje technologiemi a cloudovými aplikacemi, které pomáhají zajistit provoz, sledování, servis a podporu vozidel v terénu bez ohledu na jejich velikost nebo umístění. (19)

Dále společnost v roce 2019 představila systémy TRAXEETM FMS, TX-FUELCOMPASSTM, TX-DIAGNOSTIXTM, TX-TRAILERPULSETM, které představují diagnostické systémy vyhodnocující chování vozidel a všechny chybové kódy a zlepšují provozní přehled a efektivitu vozového parku. (19)

Nadále jsou níže představeny klíčové produkty a jejich hlavní funkce:

Pohony – převádějí energii uloženou ve stlačeném vzduchu na mechanickou sílu, která působí na základovou brzdou, aby zpomalily nebo zastavily užitková vozidla. (19)



Obrázek č. 11: Pohon zajišťující zpomalení vozidla

(Zdroj: 23)

Vzduchový kompresor a systém zpracování vzduchu/řízení vzduchu – poskytuje stlačený, suchý vzduch pro brzdění, odpružení a další pneumatické systémy nákladních automobilů, autobusů a přívěsů. (19)



Obrázek č. 12: Vzduchový kompresor

(Zdroj: 23)

Kotoučové brzdy (ADB) – přenáší brzdnou sílu ke zpomalení, zastavení nebo zadržení vozidel. (19)



Obrázek č. 13: Kotoučové brzdy (ADB)

(Zdroj: 23)

Protiblokovací systém brzd (ABS) - zabraňuje zablokování kol při brzdění, aby byla zajištěna říditelnost a stabilita. (19)



Obrázek č. 14: Protiblokovací systém brzd (ABS)

(Zdroj: 23)

Konvenční brzdový systém – mechanická a pneumatická zařízení pro ovládání brzdových systémů v užitkových vozidlech. (19)



Obrázek č. 15: Konvenční brzdový systém

(Zdroj: 23)

Elektronický brzdový systém (EBS) – elektronické ovládání brzdových systémů pro užitková vozidla. (19)



Obrázek č. 16: Elektronický brzdový systém (EBS)

(Zdroj: 23)

Elektronické a konvenční systémy vzduchového odpružení (ECAS) – regulace hladiny a tlaku vzduchových pružin v nákladních automobilech, autobusech, přívěsech a automobilech. (19)



Obrázek č. 17: Elektronický systém vzduchového odpružení (ECAS)

(Zdroj: 23)

Automatické manuální převodovky (AMT) – automatizuje řazení převodových stupňů pro nákladní automobily a autobusy, včetně provozu spojky. (19)



Obrázek č. 18: Automatické manuální převodovky (AMT)

(Zdroj: 23)

Elektronická kontrola stability vozidla (ESC) a podpora stability při převrácení (RSS) - zvyšuje jízdní stabilitu. (19)



Obrázek č. 19: Elektronická kontrola stability vozidla (ESC)

(Zdroj: 23)

Pokročilé asistenční systémy pro řidiče (ADAS) - podporuje bezpečnost řidiče prostřednictvím varování před vybočením z jízdního pruhu, zmírňování srážek a systémů nouzového brzdění. (19)



Obrázek č. 20: Pokročilé asistenční systémy pro řidiče (ADAS)

(Zdroj: 23)

Řešení pro správu vozového parku (FMS) - zvyšuje bezpečnost a efektivitu vozidel pro správce vozového parku prostřednictvím telematiky a komunikace online uživatelských vozidel v reálném čase. (19)



Obrázek č. 21: Řešení pro správu vozového parku (FMS)

(Zdroj: 23)

Nadále společnost představuje produkt WABCO Reman Solutions, který je obnoven z opakovaně použitelného jádra vráceného zálohovaného dílu procházejícího řadou pokročilých průmyslových procesů, prováděných specializovanými průmyslovými odborníky v certifikovaných zařízeních WABCO Reman Solutions po celém světě. Během procesu renovace jsou všechny díly podléhající opotřebení, stejně jako kritické komponenty, nahrazeny komponenty WABCO nejvyšší kvality. (24)



Obrázek č. 22: Recyklování použitých náhradních dílů

(Zdroj: 24)

Školení

Společnost WABCO nabízí školení WABCO Academy ve třech formách, a to Product Training, Bussiness Training a Drive Training. Product Training nabízí řadu technických tréninkových programů zahrnujících instalaci, diagnostiku a údržbu vzduchových brzdových systémů užitkových vozidel. Poskytuje také školení z elektronicky ovládaných systémů řízení brzd a jízdní dynamiky vyvinutých a vyrobených společnostmi WABCO. Bussiness Training nabízí vysoce kvalitní obchodní školení a poradenské programy ve školících centrech. Zaměřuje se na témata jako lidské zdroje, nákup a logistika, inteligentní prodej, správa vozového parku nebo Six Sigma. A Driver Training nabízí tréninkový program pro řidiče nákladních vozidel, který zahrnuje vše od ekonomické jízdy, až po zajištění nákladu, předpisy pro přepravu zboží, bezpečnost jízdy a další. (56)

Cena

Při stanovení cen zboží vychází společnost především z nákladů a z cen konkurence. Každý rok vydává jednotný ceník, který je každý rok aktualizován a většinou navýšen o cca 2 %. V případě výjimečných změn na trhu jsou ceníky aktualizovány i během roku. Hlavní rozhodovací složkou pro stanovení ceny zboží jsou náklady na prodej, zvyšování inflace a zvyšování mezd. Společnost nejčastěji stanovuje cenu podle nákladů určených z modifikovaných kalkulačních postupů, které tvoří náklady na suroviny, výrobu, energii, mzdu a obalový materiál. Prodejní cena výrobků s vynikající kvalitou se skládá z ceny výrobku vypočtené z kalkulace a z přírážky, která je ohodnocena ze strany trhu a společnosti podle vlastností zboží. Po zhodnocení postavení na základě analýzy konkurence se pak určí cena zboží a služeb marží, která je obvykle kolem 13 %. Vyšší marže mají výrobky obchodované v obchodní oblasti Aftermarket, jelikož se na tomto trhu prodeje vyvíjely příznivěji než v obchodních oblastech prvovýrobců nákladních automobilů a autobusů.

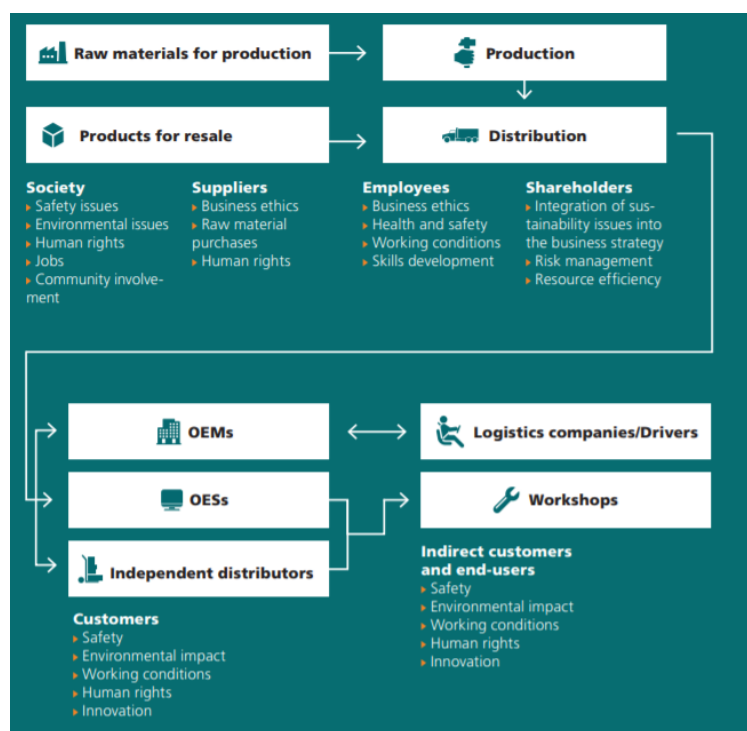
Distribuce

Všechny dodávky produktů jsou prováděny podle podmínek INCOTERMS 2010 podle způsobu FCA na místo stanovené ve smlouvě. Pravidlo FCA znamená Vyplaceně dopravci – sjednané místo dodání, prodávající dodává zboží celně odbavené na vývoz na určené místo v jeho vlastnictví nebo prodávající dodává zboží celně odbavené na vývoz na určené místo, které není v jeho vlastnictví. (25)

WABCO prodává své výrobky výrobcům nákladních vozidel a přívěsů (OEM) a distributorům. Využívá intenzivní strategii, tedy má velký počet distribučních míst po celém světě, aby mohla svoje produkty kdykoliv prodat na určitém místě. Aby servisní dílny měly vždy po ruce pobočky distributora, například při poruše nákladního automobilu uprostřed pracovní cesty. Distributoři se dělí na vlastní distributory výrobců vozidel (OES) a nezávislé distributory prodávající výrobky do dílen a logistických společností. Distributoři OES mají obvykle zákazníky, kteří jsou časnými vlastníky vozidla, zatímco nezávislí distributoři často spolupracují s pozdějšími vlastníky. (19)

Dodací lhůty jsou pevně dané s ohledem na dodávky a výroby produktů z jiných zemí přes smluvně dohodnutého distributora. Datum dodání je uvedeno v příslušném harmonogramu dodávek. Pokud není takové datum stanoveno, dochází k dodání do čtrnácti dnů od objednávky. Společnost dále nabízí pro Evropu službu Express za příplatek, která zaručuje dodání zboží do dalšího dne, tedy pokud je zboží v externím skladu v Rakousku. Tuto službu využívají spíše distributoři, kteří mají akutní poptávky po zboží od servisních dílen. Pokud dohodnuté datum dodání má zpoždění, dodavatel musí informovat odběratele o tomto zpoždění, uvést předpokládanou dobu zpoždění a vzít na sebe veškerá opatření nezbytná k zabránění jakémukoli zpoždění a použít zrychlený způsob dopravy. (16)

Následující obrázek znázorňuje celý proces jednotlivého dílu, od výroby až k předání konečnému zákazníkovi.



Obrázek č. 23: Prodejní proces náhradního dílu

(Zdroj: dle: 26)

Komunikace

Komunikace společnosti WABCO se svými zákazníky přes média je na nízké úrovni. Z důvodu pandemie musí společnost zlepšit svoji komunikaci, a to zejména v digitálním prostoru, aby udržela krok se silnou konkurencí. Jelikož WABCO obchoduje spíše na B2B trhu, řeší marketingovou komunikaci pouze s distributory a se servisními partnery. S poskytovateli flotil komunikuje speciálně přes sociální média LinkedIn. Pokud se jedná o nový produkt, který je výjimečný na trhu (nyní inteligentní EBS) využívá nejvíce sociální média, webové stránky nebo letáky. Silnou stránkou společnosti je osobní přístup ke svým zákazníkům, snaží se veškeré problémy řešit přes osobní komunikaci, pomáhat pomocí technické podpory a starat se o své zákazníky, jelikož velké množství zákazníků spíše preferuje zboží i s příslušnými službami za vyšší cenu než pouze zboží za nižší cenu bez přidaných podpor a služeb.

Přímý marketing

Společnost využívá pomocí přímého marketingu až 80 % - 90 % marketingové komunikace. Minulá léta společnost využívala spíše tištěné a kontaktní formy, ale z důvodu pandemie musela společnost přejít z větší části na digitální prostor, a to zejména posílání nabídek a novinek přes emailovou komunikaci, provozování e-shopů přes weby, dále komunikace přes sociální sítě, kampaně, bannerové kampaně, SEO a organické formy. Výhodou digitálního prostoru je měřitelnost, díky které se dají zjistit veškeré statistické údaje o zákaznících, jejich pravidelných objednávkách a jejich potřebách. Pomocí tohoto cílení a výsledků se dá stanovit strategie marketingu. Jedny z mála tištěných materiálů jsou katalogy, které společnost vydává každý rok v různých jazycích a dostupné pro všechny svoje distributory a koncové zákazníky. Přechází zde také na elektronickou podobu katalogů, které se dají stáhnout na webových stránkách nebo jsou dostupné v mobilních aplikacích (viz další kapitola). Přes tyto formy se snaží najít nejlepší návrh řešení, a to zejména snížení nákladů. Mezi klíčové formy komunikace, které se zaměřují přímo na konkrétní zákazníky, je Customercentre, sloužící pro autorizované distributory značky WABCO, Servisní portál a přímo pro servisní dílny.

Public relations

Z hlediska public relations dochází ze strany WABCA k malé aktivitě. Sponzoring je na bodě mrazu, jelikož v době pandemie se nepořádají velké akce, kde by společnost mohla nabídnout sponzoring. Event marketing společnost přímo nepořádá, jelikož z jejich zákazníků převažují pouze distributoři, prvovýrobci a servisní partneři. Občas se pouze zúčastňuje událostí, které pořádají právě jenom distributoři nebo servisní partneři, a podporuje je finančně i materiálově.

Podpora prodeje

Společnost v rámci podpory prodeje poskytuje vzorky nových produktů z oblasti brzdových systémů pro svoje distributory, kteří je mohou vyzkoušet a dále nabízet svým zákazníkům. Každoročně probíhá výroba reklamních předmětů a darů s logem a názvem společnosti, které jsou předány obchodním partnerům jako poděkování za spolupráci v minulém roce. Dárkové předměty a velké množství reklamních předmětů poskytuje také přímo svým distributorům a prvovýrobci v rámci pořádání jejich událostí pro jejich zákazníky. Mezi reklamní předměty patří zejména kalendáře, letáky, plakáty, psací potřeby a kuchyňské a kancelářské potřeby. Pro svoje velké distributory nadále nabízí reklamní předměty v podobě oblečení a batohů. Reklamní a dárkové předměty v současné době upadají. Na trhu blízko Německa už tato služba moc nefunguje a upadá. Naopak vstříc této službě jsou krajiny například Rusko, Střední východ, Balkán nebo Španělsko.

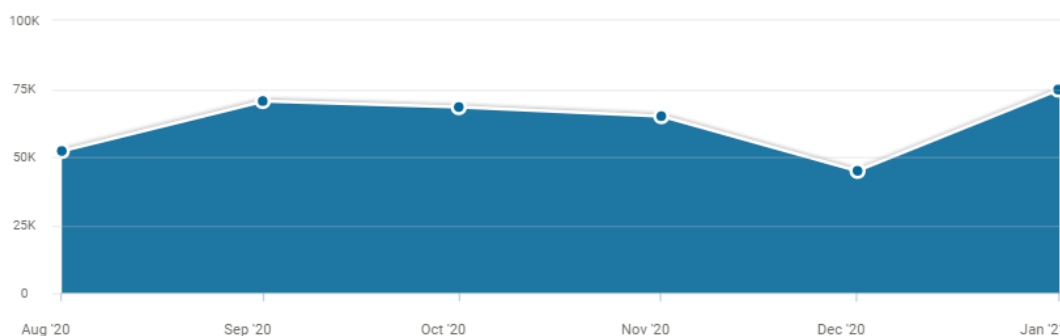
Reklama

Značka WABCO je speciální a silně vybudovaná značka, která potřebuje reklamu v menším množství. Reklamu využívá pouze přes specializovaná média. Na Aftermarketu investuje do portálu Truck Focus, který představuje portál pro profesionály z truckové branže. Je dostupný v různých jazycích a spolupracuje s portály po celé Evropě. Tento portál obsahuje veškeré novinky, techniku, školení společností působících v automobilovém průmyslu, prodejní akce, zajímavosti a analýzy společností, které nabízejí zboží v automobilovém průmyslu. (54) Na trhu s flotilami investuje společnost do asociací a sdružení flotil, které se zabývají zejména tzv. „zelenými reklamami“, představující reklamu výrobku nebo výrobního postupu, který je šetrný k životnímu

prostředí a šetří energii a vodu. Další korporací ve specializovaných médiích je sdružení automobilového průmyslu SAP, která sdružuje výzkumné instituce, školy, fyzické osoby a další subjekty mající zájem aktivně přispívat k rozvoji automobilového průmyslu. Vytváří platformu pro vzájemnou komunikaci a podporuje společné cíle. Cílem tohoto sdružení je propagace automobilového průmyslu a jeho témat, podpora konkurenceschopnosti členských firem a vzájemná spolupráce mezi členy. (55) Díky sdružením a vývojovým centrům se společnost dostává do povědomí a spojením asociací a firem má WABCO společnou strategii a společně můžou analyzovat svoje zákazníky v dané oblasti.

E – komunikace

Společnost WABCO provozuje více webových stránek. Hlavní web, který obsahuje veškeré údaje o společnosti, podporu, kontakty, poznámky, diskuse, nápady, obrázky nebo jiná podání sdělená společností WABCO, je dostupný prostřednictvím hypertextového odkazu <https://www.wabco-auto.com/emea/home>. Tento web je dostupný v deseti jazykových variantách a rozdělený podle kontinentu, a díky tomu je přístupný pro všechny světové země. Tato webová stránka je hodnocená na 510 781. místě v provozu stránek ve srovnání se všemi ostatními stránkami na světě. Nejlépe je ohodnocena v Indii, a to na 129 153. místě. Průměrná doba trvání návštěvy je okolo 2 minut. Návštěvnost v lednu 2021 byla okolo 75 000 návštěv. Zákazníci navštěvují web nejčastěji přes vyhledávání, a to z 53,16 %. Nejčastější klíčová slova vyhledávání jsou wabco (26,49 %), wabco indie (4,64 %), wabco praca a wb wabco (2,83 %) a wabco wroclav (2,76 %), která společnost využívala neplaceně. Placená klíčová slova společnost nevyužívá. Přímou přes odkaz wabco-auto.com lidé navštěvují web z 39,89 %, na doporučení z 5,2 % a ze sociálních sítí z 1,15 %. Nejvyšší zájem publika vychází z automobilového průmyslu, elektroniky a technologie a obchodní a spotřebitelské služby. Následující graf znázorňuje celkový počet návštěv na wabco-auto.com za posledních 6 měsíců, ze kterého vychází, že průměrná návštěvnost za rok 2020 byla kolem 60 000 návštěv měsíčně.



Graf č. 3: Celkový počet návštěv na webu za posledních 6 měsíců

(Zdroj: 47)

Dále společnost provozuje podřadnější webové stránky, které slouží pro podrobnější komunikaci se zákazníky zaměřující na konkrétní služby.

Tabulka č. 4: Webové stránky WABCO

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 48)

myWABCO	Jedná se o osobní „dashboard“ online služby WABCO pro Aftermarketové partnery. Prostřednictvím myWABCO se dá přímo přistupovat k diagnostickému předplatnému WABCO, Webshopu a eQuality.
WABCO Costumer Centre	Aftermarketové centrum – online katalog produktů a služeb, přímé odkazy na všechny relevantní portály WABCO.
WABCO Academy	Akademie WABCO, která představuje trvalý závazek společnosti WABCO poskytovat profesionální tréninková řešení pro odvětví užitkových vozidel.
ProVia	Díly ProVia, vyvinuté specialisty na trh s náhradními díly pro trh s náhradními díly, jsou navrženy tak, aby splňovaly spolehlivý výkonový standard bez jakýchkoli ozdůbek, přesto bez kompromisů v kvalitě a bezpečnosti.

OptiFlow	Nabídka aerodynamických produktů WABCO inovativně navržených a vyrobených za účelem zvýšení efektivity vašeho vozidla a snížení spotřeby paliva.
WABCO Trans-safety locks	Lídr na trhu v oblasti bezpečnosti užitkových vozidel, který společnost WABCO získala v roce 2016.
WABCO Ausbuilding	Stránky učňovského vzdělávání a příležitostí pro přípravu a školení.
Transics a WABCO company	Transics vyvíjí a komercializuje software, hardware a služby pro provozovatele vozového parku v dopravním průmyslu, které vedou nákladově efektivnějším procesům, k produktivnějšímu, bezpečnějšímu a ekologičtějšímu řízení a ke zlepšení služeb zákazníkům.
DIS Transics	DIS Transics je tým odborníků, kteří poskytují přepravním firmám speciální řešení pro zpracování údajů o pracovní době jejich řidičů a vozidel.

Sociální sítě

Společnost využívá také sociální sítě. Nejaktivnější je na Facebooku. Dále je také aktivní na Instagramu, LinkedInu a Twitteru, ale to o mnohem méně než na Facebooku. WABCO také má svůj YouTube kanál, ve kterém zveřejňují videa, která přibližují zákazníky se společností.

- **Facebook**

Společnost provozuje sociální síť Facebook. Počet sledujících má momentálně přibližně 10 300 a počet fanoušků je okolo 10 000 a má pořád rostoucí trend. Příspěvky jsou zveřejňovány pravidelně 3-4krát týdně. Jedná se především o informační příspěvky a příspěvky představující nové produkty. Často se také objevují příspěvky, které poukazují na aktuální situaci v automobilovém průmyslu a na aktuální novinky uvnitř společnosti. Jsou zde k vidění různá videa, které poukazují na inovaci nákladních vozidel, a fotky představující nové produkty a zajímavosti okolo společnosti. Mezi sledujícími převažují spíše muži, jelikož se jedná o společnost z automobilového průmyslu, ale najdou se zde také ženy. Důležitým prvkem je zde také komunikace s návštěvníkem. Společnost se

snaží odpovídat na otázky položené v chatu, ale také se snaží reagovat na reakce u příspěvků. Na hlavní straně jsou přiloženy i odkazy na další související stránky partnerských společností a odkazy na další média společnosti, například na webové stránky, Instagram a komunikační prostředky. (49)

- **Instagram a Twitter**

Na Instagramu a Twitteru je společnost také aktivní. Momentálně má na Instagramu 2 766 sledujících a sleduje 34 uživatelů. Na Twitteru má v současnosti 3 587 sledujících a sleduje 629 uživatelů. Příspěvky, které zveřejňuje na Facebooku, sdílí také na těchto sociálních sítích. Většinou se zde objevují informační příspěvky a příspěvky připomínající významné události spojené se společností. Významné jsou také z pohledu zákaznické podpory. Je zde možné kontaktovat společnost přímou formou přes chat, kde se společnost snaží odpovědět co nejrychleji. (50,51)

- **YouTube**

WABCO provozuje svůj vlastní kanál WABCO Corporate na síti YouTube. Jsou zde k nahlédnutí videa, které přidávají pravidelně cca 10krát za rok. Jedná se o videa, která se snaží vysvětlit a ukázat provoz mobilních aplikací WABCO, ukazují novinky, testování brzdových systémů a jejich funkčnost a bezpečnost a zajímavosti o společnosti WABCO. Každý rok jsou zde také zveřejněna videa vedoucích pracovníků, kteří zhodnotí celý rok z pohledu úspěšnosti společnosti a děkují všem, kteří pomáhají a spolupracují se společností. (52)

Mobilní aplikace WABCO

Velkou výhodou vidím právě v mobilních aplikacích. WABCO vlastní a vyvíjí 3 mobilní aplikace, které jsou dostupné na Google Play a AppStoru bez žádného příplatku.

První aplikací je WABCO Services, která je dostupná v jedenácti jazycích. Tato inovativní aplikace obsahuje ověření originálních dílů značky WABCO díky naskenování kódů datové matice na obalu prostřednictvím fotoaparátu mobilního zařízení. Obsahuje také vyhledávání nejbližšího servisního partnera WABCO pomocí funkce GPS na

mobilních zařízení a na závěr se v ní dají přečíst nejnovější zprávy z WABCA po celém světě. (53)

Aplikace WABCO OptiLink dostupná v sedmnácti jazycích umožňuje úplnou kontrolu nad přívěsem nákladních vozidel s OptiLink ECU. Umožňuje řidičům nákladních vozidel a provozovatelům vozového parku bezdrátově sledovat a ovládat dostupné funkce přívěsu ze smartphonu. Poskytuje snadný přístup k devatenácti samostatným funkcím přívěsu a ovládání odpružení, náprav, brzd a bezpečnostních funkcí. (53)

ProVia Product Catalog je aplikace, ve které se dají snadno najít náhradní díly užitkového vozidla kdekoli a kdykoli na cestách. Stačí znát pouze výrobní číslo, výrobní značku nebo název produktu. Nalezené produkty jsou zobrazeny v plném rozsahu, včetně komplexních podrobností o produktu, obrázků a technických výkresů. Aplikace je k dispozici distributorům, dílnám a provozovatelům vozových parků obsluhujících průmysl užitkových vozidel po celém světě. (53)

Tabulka č. 3: Silné a slabé stránky vyplývající z marketingového mixu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Produkt ProVia • Diagnostické systémy • Produkt Reman Solution • YouTube kanál • mobilní aplikace 	<ul style="list-style-type: none"> • express služba s příplatkem • dodací lhůta 14 dnů • komunikační mix

2.6 Analýza makroprostředí

V této části práce bude zanalyzována společnost z pohledu makroprostředí. K analýze vnějšího prostředí společnosti WABCO byla zvolena analýza SLEPTE, která ovlivňuje vně společnost a dělí se na sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické, legislativní a ekologické faktory.

2.6.1 SLEPTE analýza

Tato analýza se používá zejména na odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí. Na chování každé společnosti má vliv okolí na prostředí, ve kterém se momentálně nachází. V této kapitole jsou shrnuty všechny faktory ovlivňující společnost z vnějšího prostředí.

Sociální faktory

Na konci roku 2020 bylo podle odhadu na Zemi více než 7,79 mld. obyvatel, z toho jsou 3,9 mld. osoby mužského pohlaví a 3,8 mld. ženského pohlaví. Populace ve světě vzrostla v roce 2020 okolo 1,05 %, v roce 2019 okolo 1,08 %, v roce 2018 okolo 1,10 % a v roce 2017 okolo 1,12 %. Současný průměrný přírůstek populace se odhaduje na 81 milionů lidí ročně. (27)

Díky rostoucí populaci se stále více zboží přepravuje ve světě. Populační fond OSN očekává nárůst světové populace ze současných 7 miliard lidí na 8 miliard v roce 2025 a 9 miliard do roku 2050. Významným faktorem je také zvýšená prosperita. Od současnosti do roku 2030 se očekává zdvojnásobení světové střední třídy a pokles absolutní chudoby. (28)

Další důležitým faktorem je pokles populace v produktivním věku (20-64 let). Poměr lidí v produktivním věku se zmenšuje, zatímco poměrný počet důchodců narůstá, tedy starší osoby v celkové populaci v nadcházejících desetiletích výrazně vzroste. Pro společnost jako automobilový průmysl je práce ve většině případů fyzicky náročná, může to pro společnost v budoucnosti představovat značné hrozby. (27)

Tabulka č. 4: Světová populace podle jednotlivých kontinentů

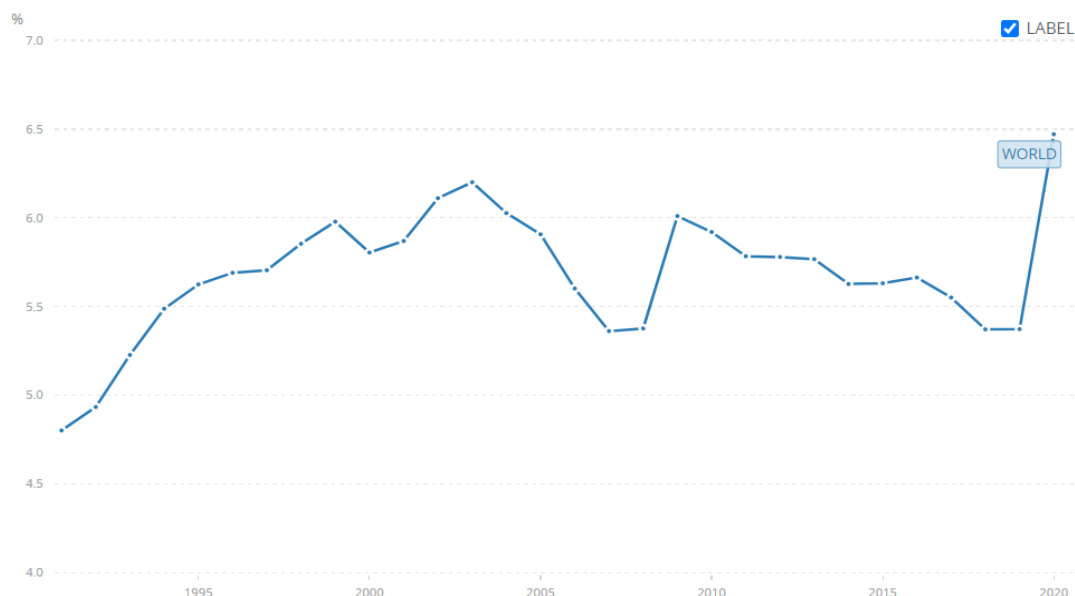
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Světová populace podle jednotlivých kontinentů				
Kontinent	Počet obyvatel (2020)	Roční změna	Medián stáří	Světový podíl
Asie	4 461 054 775	0,86 %	32	59,5 %
Afrika	1 340 598 147	2,49 %	20	17,2 %
Evropa	747 636 026	0,06 %	43	9,6 %

Latinská Amerika a Karibik	653 962 331	0,9 %	31	8,4 %
Severní Amerika	368 869 647	0,62 %	39	4,7 %
Oceánie	42 677 813	1,31 %	33	0,6 %

Z tabulky vyplývá, že nejlidnatějším kontinentem je Asie, představující 59,5 % světového podílu, a to díky zemi Čína, která tvoří 18,5 % světového podílu, a Indii, která tvoří 17,7 % světového podílu. Následuje Afrika s 17,2 % světového podílu, Severní a Jižní Amerika s 13,1 % světového podílu, Evropa s 9,6 % světového podílu a Oceánie s 0,6 % světového podílu.

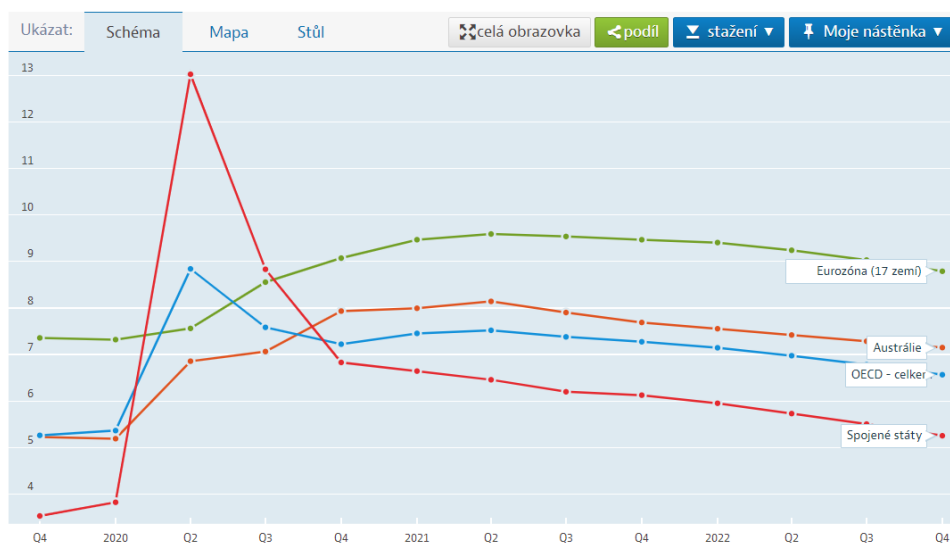
Další důležitým faktorem, který ovlivňuje společnost, je nezaměstnanost. Pandemie koronaviru (COVID-19) měla významný dopad na nezaměstnanost ve všech státech, průmyslových odvětvích a hlavních demografických skupinách. V roce 2019 byla nízká míra nezaměstnanosti v hodnotě 5,373 %. V roce 2020 se míra nezaměstnanosti zvýšila z důvodu projevení pandemie, a to do hodnoty 6,471 %. (30)



Graf č. 4: Světová míra nezaměstnanosti

(Zdroj: 30)

Předpokládá se, že bude v dalších dvou letech míra postupně klesat. Závisí na tom, jak se státy vypořádají se šířením viru a s vládními opatřeními, které stimulují celkovou poptávku po zboží a službách. (31)



Graf č. 5: Předpověď míry nezaměstnanosti

(Zdroj: 32)

Automobilový průmysl významně přispívá k celosvětové zaměstnanosti ve výrobě. Podle databáze průmyslových statistik UNIDO počet zaměstnanců v EU Odvětví „motorová vozidla, přívěsy, návěsy“ se od celosvětového růstu zvýšil o 35 %. V roce 2017 byla globální zaměstnanost v tomto odvětví odhadována na téměř 14 milionů zaměstnanců. Pro společnost může být nedostatek pracovní síly také komplikací, protože se ve společnosti nachází vysoký podíl ruční práce. (33)

Legislativní faktory

Společnost podléhá daním v USA a mnoha zahraničním jurisdikcím, kde jsou organizovány dceřiné společnosti. Proto sazba daně v různých jurisdikcích může podléhat významným změnám díky ekonomickým a politickým podmínkám. Celková efektivní daňová sazba může být ovlivněna různými daňovými sazbami, změnami v daňových zákonech nebo jejich interpretací. Díky tomu může mít společnost potíže s dodržováním různých zahraničních zákonů a předpisů, které mohou být v rozporu s právními předpisy

USA, nebo by mohla omezit schopnost účinně prosazovat práva společnosti na určitých trzích. (19)

Vláda USA dne 22. prosince 2017 přijala komplexní daňovou legislativu Tax Cuts and Jobs Ac. Tento zákon o daních zahrnuje snížení sazby daně z příjmů právnických osob z 35 % na 21 %, zavedení daňového systému a jednorázovou přechodnou daň z příjmů zahraničních dceřiných společností se sníženými sazbami daně. Daňový zákon USA tak zahrnuje ustanovení o globálním nehmotném nízkém zdanění (global intangible low-taxed income GILTI). „*Toto ustanovení vyžaduje, aby společnost do svého daňového přiznání k dani z příjmu v USA zahrnovala příjmy zahraničních dceřiných společností nad povolenou návratnost hmotného majetku zahraniční dceřiné společnosti.*“ Po přijetí nové americké nebo mezinárodní daňové legislativy by mohla společnost podléhat zvýšení daňových sazeb. (19)

Nadále provozy společnosti podléhají místním, státním, federálním a zahraničním zákonům a předpisům o životním prostředí upravující činnosti a operace, které mohou mít nepříznivé dopady na životní prostředí, například odpovědnosti za náklady na čištění úniků, likvidace nebezpečných odpadů a dodržování pravidel environmentální legislativy. (19)

Ekonomické faktory

„Změny ekonomických podmínek, výrazné poklesy v našem průmyslu, regulační změny ovlivňující náš dodavatelský řetězec a nákupní vzorce užitkových vozidel, včetně možnosti přeshraničního obchodu a dovozu a vývozu našich produktů, a změny v místních ekonomikách zemí nebo regionů, jako jsou změny v důvěře spotřebitelů, zvýšení úrokových sazeb, inflace a zvýšení nezaměstnanosti, by mohly ovlivnit poptávku po našich produktech, což by mohlo negativně ovlivnit naše podnikání a výsledky operací.“ (19)

Jedním z hlavních ekonomických faktorů je HDP, který ovlivňuje také společnost. Jelikož společnost obchoduje s více zeměmi z různých kontinentů, následující tabulka zobrazuje jednotlivé HDP nejlepších 4 ekonomik na světě podle údajů nominálního HDP z roku 2017 – Čína, Evropská unie, Spojené státy americké a Japonsko.

Tabulka č. 5: Srovnání populace a HDP ve světě

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 34)

	Plocha (km ²)	Podíl světové populace	HDP (bilion \$ 2017)
Čína	9 388 211	18,6 %	12,24 \$
Evropská unie	3 997 838	5,8 %	17,28 \$
USA	9 147 420	4,3 %	19,39 \$
Japonsko	364 555	1,6 %	4,87 \$

Z tabulky vyplývá, že nejvyšší HDP činí ve Spojených státech amerických (19,39 \$). Poté následuje Evropská unie (17,28 \$), Čína (12,24 \$) a nakonec Japonsko (4,87 \$).

Společnost nejvíce spolupracuje s Evropou, proto je také důležité si zanalyzovat jednotlivé HDP v zemích EU za poslední čtyři roky.

†	ČAS	2016	2017	2018	2019
GEO					
Belgie		430 085,3	444 991,1	460 419,4	476 283,3
Bulharsko		95 130,6	102 345,1	109 743,4	119 772,3
Česko		4 796 873,0	5 110 743,0	5 409 665,0	5 748 805,0
Dánsko		2 107 808,2	2 192 960,0	2 253 558,0	2 335 002,1
Německo (do roku 1990 bývalé území SRN)		3 134 740,0	3 259 860,0	3 356 410,0	3 449 050,0
Estonsko		21 931,5	23 857,7	25 937,6	28 112,4
Irsko		270 809,5	300 386,9	326 986,1	356 051,2
Řecko		174 236,9	177 151,9	179 727,3 (p)	183 413,5 (p)
Španělsko		1113340,0	1 161 867,0	1204 241,0 (p)	1 244 772,0 (p)
Francie		2 234 129,0	2297242,0	2 360 687,0 (p)	2 425 708,0 (p)
Chorvatsko		351 196,9	367 501,0	385 376,6	402 336,8 (p)
Itálie		1 695 786,8	1736 592,8	1716063,1	1 789 747,0
Kypr		18 929,3	20 119,9	21 432,4	22 286,9 (p)
Lotyšsko		25 360,3	26 962,3	29 142,5	30 463,3
Litva		38 889,9	42 276,3	45 491,1	48 797,4
Lucembursko		54 867,2	56 814,2	60 053,1	63 516,3
Maďarsko		36 167 453,0	39 233 430,0	43 347 041,0	47 513 912,0 (p)
Malta		10 571,5	11 674,7	12 508,3	13 462,4
Holandsko		708 337,0	738 146,0	773 987,0	810 247,0 (p)
Rakousko		357 608,0	369 341,3	385 361,9	397 575,3
Polsko		1 863 487,0	1 989 835,0	2 121 555,0	2 287 738,0
Portugalsko		186 489,8	195 947,2	205 184,1	213 301,0 (p)
Rumunsko		763 652,5	857 895,7	951 728,5	1058 190,3 (p)
Slovinsko		40 443,2	43 009,1	45 862,6	48 392,6
Slovensko		81 051,5	84 532,2	89 505,5	93 865,2
Finsko		217 518,0	226 301,0	233 591,0	240 561,0
Švédsko		4 415 031,0	4 625 094,0	4 828 306,0	5 024 191,0

Obrázek č. 24: Vývoj HDP v jednotlivých evropských zemích

(Zdroj: 35)

Částky jsou uvedeny v milionech jednotek národní měny. Za roky 2016-2019 lze říci, že hodnota hrubého domácího produktu stále roste. Příčinou mohou být výdaje na konečnou

spotřebu vládních institucí a vývoj výsledku zahraničního obchodu se službami. Výrazně se také dlouhodobě zvyšuje spotřeba i investiční aktivita. (36)

Za celý rok 2020 ještě nejsou dostatečné údaje o hrubém domácím produktu, ale už je zřejmé, že HDP za rok 2020 se snížil. Snížení HDP je ovlivněno opatřeními, která začaly členské státy EU zavádět v souvislosti s pandemií COVID-19. Během prvního čtvrtletí roku 2020 poklesly výdaje domácností na konečnou spotřebu o 4,7 %, tvorba hrubého fixního kapitálu poklesla o 4,3 %, vývoz poklesl o 4,2 a dovoz se snížil o 3,6. (37)

Společnost WABCO podniká prostřednictvím dceřiných společností v mnoha různých zemích, zejména se státy západní a východní Evropy, Číny, Brazílie, Ruska a Indie. Mezi ostatní nemalé odběratele patří Jižní Korea, Thajsko a Japonsko. Významný dopad na výsledcích operací uváděných v amerických dolarech může být kolísání směnných kurzů. Pro účely hlášení jsou veškeré výsledky operací převáděny do amerických dolarů. V roce 2019 přibližně 77 % prodejů proběhlo mimo USA. Z důvodu převádění zahraničních lokací na americké dolary mohou přeshraniční transakce s externími stranami i s mezipodnikovými partnery vést k příznivým i nepříznivým translačním efektům díky posílení či oslabení amerického dolaru. (19)

WABCO má nejvíce prodejů se zeměmi s měnou euro, proto v následující tabulce je vývoj měnového kurzu mezi EUR/USD. V roce 2018 došlo k velkému nárustu a zejména posílení amerického dolaru, jelikož růst byl způsoben dobrými ekonomickými údaji, pozitivními vyhlídky v Evropě a zavedení dovozních cel. Dalším důvodem zvýšení byla vysoká úroková sazba v USA, kdy se dolar stal atraktivní pro investory. V roce 2019 postupným oslabením amerického dolaru dochází ke snížení, které bylo ovlivněno snižováním úrokové sazby a vyjednáváním mezi USA a EU o odstranění některých obchodních překážek. Na začátku roku 2020 přišla Evropská centrální banka s balíčkem opatření proti negativním dopadům koronaviru na ekonomiku. Snížily se úrokové sazby i mimo Evropu, a to v Americe, Kanadě, Británii, Austrálii a v Malajsii. Od konce května 2020 se kurz zvýšil o 11 %, který byl způsoben zejména oslabením dolaru. V Americe se dlouho nedařilo dostat koronavirus pod kontrolu a s rychlým nárůstem počtu nakažených také rostla nezaměstnanost. V mezinárodním obchodu se euro stalo nejpoužívanějším platebním prostředkem. Vystřídalo tak americký dolar a jeho popularita nadále roste.

Z krátkodobého i dlouhodobého hlediska technické analýzy se dá říct, že v 2021 by kurz EUR/USD mohl pokračovat v rostoucím trendu. (38)



Graf č. 6: Týdenní graf EUR / USD od září 2017 do druhé poloviny prosince 2020

(Zdroj: 38)

Důležitá je také dlouhodobá poptávka po nových automobilech a autobusech, která představuje nejdůležitější bod pro úspěšný prodej společnosti. Nepříznivé ekonomické podmínky, regulační změny ovlivňující dodavatelský řetězec, přeshraniční obchod (dovoz a vývoz) produktů a změny v místních ekonomikách zemí by mohly způsobit negativní dopad na podnikání, na výsledky provozu a na finanční situaci. (19) Trend trhu pro každý kontinent závisí zejména na ekonomickém vývoji. Všechny 4 kontinenty se významně liší, pokud jde o rozsáhlost vozového parku a ze strany technologie. Evropa má nejpokročilejší vozový park s vysokým technologickým pokrokem na vozidlo, naopak Asie je na nižší úrovni vyspělosti v technologii. (28)

Politické faktory

Důležitým politickým faktorem je vystoupení Spojeného Království z Evropské unie, které může nepříznivě ovlivnit podnikání, provozní výsledky a finanční situaci. Spojené království vystoupilo z Evropské unie („brexit“) 31. ledna 2020. Od 1.1. 2021 se Spojené království stává třetí zemí. Mezi Evropskou unií a Spojeným královstvím je uzavřena

Dohoda o obchodu a spolupráci, díky které se řídí pomocí nového režimu obchod mezi oběma celky. Spojené království již není součástí jednotného trhu a celní unie EU. Britské celní kvóty se budou uplatňovat na všechno zboží dovážené do Británie od 1. ledna 2021, pokud nebude uplatněna výjimka. Opatření se netýkají třetích zemí mimo EU. U obchodu mezi Británií a třetími zeměmi mimo EU a EHS budou pokračovat úplné kontroly dováženého zboží. (39)

Významně ovlivňují podnikání společnosti také krizová opatření vlády v různých státech zemí, která byla přijata v souvislosti s výskytem pandemie onemocnění COVID-19. Státy přijímají nejrůznější legislativní rozhodnutí, která zabraňují nebo zmírňují dopady krizové situace na občany, ale i na firmy a organizace.

Technologické faktory

Společnost působí v odvětví, ve kterém je pro zachování konkurenceschopnosti nezbytný technologický pokrok. Proto WABCO spolupracuje s partnery pro vývoj technologií na zdokonalování technologicky složitých produktů a na udržení vedoucí pozice v technologických inovacích. Nadále podporuje výkonnost trhu ve vývoji elektronických systémů, které ovládají brzdění, stabilitu, odpružení řízení, automatizaci převodovky a řízení vzduchu. Pokud by nedokázali držet krok v technologickém zdokonalování a s technologicky špičkovými produkty konkurence, mohlo by to mít nepříznivý dopad na provozní výsledky nebo na finanční situaci. (19)

Technologická strategie společnosti má tři pilíře. Prvním pilířem je vyspělá bezpečnost vozidel a řidičů, aby se snížil počet nehod s užitkovými vozidly, druhým pilířem je účinnost vozidel s cílem zlepšit environmentální udržitelnost nákladních vozidel, autobusů a přívěsů (lepší spotřeba paliva) a třetí pilíř je zakotven v plně autonomním vidění vozidla bez řidiče (konektivita). (19)

WABCO pokračuje v rozšiřování technologického portfolia zaváděním nových produktových aplikací, aby zlepšili pronikání stávajících technologií na trh a přizpůsobení požadavků zákazníka. Pokročilé produkty a funkce (například systémy ABS a automatizované převodové systémy) jsou nejprve vyvíjeny a přijímány v Evropě a poté jsou nabízeny do Severní Ameriky a rozvíjejících se ekonomik. Nadále se zaměřuje na

bezpečnostní technologie WABCO zahrnující brzdové systémy, kontrolu stability, zmírňování kolizí, systémy řízení i zmírňování a prevenci nehod. (19)

V roce 2017 společnost dále posílila vedoucí postavení na trhu v oblasti pokročilých asistenčních systémů řidičů zavedením systémů OnLANE TM a OnLaneASSIST TM v Severní Americe. V roce 2019 společnost WABCO pokračovala ve zvyšování přijetí našeho průlomového modelu MAXX ADB, který je nejlehčím a nejvýkonnějším jednopístovým ADB v oboru pro užitková vozidla. (19)

V roce 2018 otevřelo WABCO nové globální technologické a inovační centrum v německém Hannoveru, které rozšiřuje globální vývoj a technické možnosti společnosti WABCO. Hraje velkou roli při zajišťování udržení technologického vedení prostřednictvím budoucí generace inovací součástí integrované sítě vývojových a technických center WABCO. (19)

Ekologické faktory

Společnost se snaží, aby byla ekologicky odpovědným výrobcem, spolupartnerem a zaměstnavatelem. Zavádí řadu aktivních programů, které minimalizují odpad na životní prostředí, a dodržuje zákony a předpisy o životním prostředí. Dvacet čtyři výrobních a logistických závodů a dvě testovací dráhy mají systémy environmentálního managementu, které byly certifikovány jako vyhovující podle nejnovější mezinárodní normy ISO 14001. (19)

V současné době jsou nezbytná pro průmysl užitkových vozidel hybridní vozidla, která usilují o udržitelnost životního prostředí. Proto WABCO řeší tuto situaci snižováním hmotnosti, optimalizováním využití energie a snižováním emisí. V roce 2018 byl uveden první prototyp elektrického přívěsu obsahující průlomovou technologii v rámci konstrukce hybridních vozidel. (40)

Již několik let byla tato úsilí ve všech výrobních závodech sledována v rámci „zelené mapy výkonu“, která mapuje celý proces, od přiváděných surovin až po množství spotřebované energie a výsledný odpad. (19)

Tabulka č. 6: Příležitosti a hrozby vyplývající ze SLEPTE analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• růst HDP• růst populace = zvýšení dl. poptávky• vývoj technologií• rozšíření technologického portfolia + inovační centrum• aktivní programy v ekologickém prostředí	<ul style="list-style-type: none">• pokles populace v produktivním věku• nezaměstnanost• nemoc Covid – 19• změny v zahraničních legislativách• kolísání směnných kurzů• brexit

2.7 Porterův model pěti sil

Pro analýzu konkurence v marketingovém prostředí, ve kterém společnost působí, je použit Porterův model pěti konkurenčních sil, který slouží ke zkoumání konkurenční pozice společnosti v odvětví a zaměřuje se na přímou konkurenci, hrozbu vstupu nových konkurentů a substitutů a na vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků.

Konkurence

Po celém světě existuje 103 804 aktivních společností, které uvádějí jako svoji činnost Velkoobchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla. WABCO se zaměřuje zejména na brzdové systémy užitkových vozidel a po celém světě s tímto zaměřením existuje 432 společností. Mezi ně patří WABCO, která je od půlky roku 2020 součástí velké společnosti ZF Group.

WABCO působí na globálním trhu se dvěma silnými hráči, Knorr-Bremse a Haldex. Oba nabízejí širokou škálu produktů a systémů používaných v těžkých vozidlech.

Knorr-Bremse

Knorr-Bremse je světový lídr v oblasti brzdových systémů a dalších systémů pro kolejová a užitková vozidla průmyslového odvětví. Společnost prosazuje inovaci udržitelného systému v odvětví mobility. Knorr-Bremse má přibližně 50 % v segmentu brzdových systémů kolejových vozidel celosvětového podílu na trhu a v roce 2006 42% podíl na pneumatické brzdové systémy pro užitková vozidla. Společnost je také ve vedoucí pozici na trzích s jinými systémy, včetně vstupních systémů a systémů HVAC pro kolejová vozidla nebo řidiče asistenčních systémů pro užitková vozidla. (42)

Divize Systémy užitkových vozidel dodává produkty a systémy pro nákladní automobily, autobusy, přívěsy a zemědělské stroje. Dodává zejména kotoučové brzdy a pneumatické brzdové systémy pro užitková vozidla. Je také předním dodavatelem výrobků pro brzdové systémy a dynamiku vozidla, dodávku a distribuci energie a účinnost paliva. (42)

Tabulka č. 7: Čisté tržby společnosti za roky 2015-2019 v mil. EUR a USD

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42)

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby USD	5 948	5 604	6 388	6 748	7 075
Tržby EUR	5 831	5 494	6 236	6 616	6 937

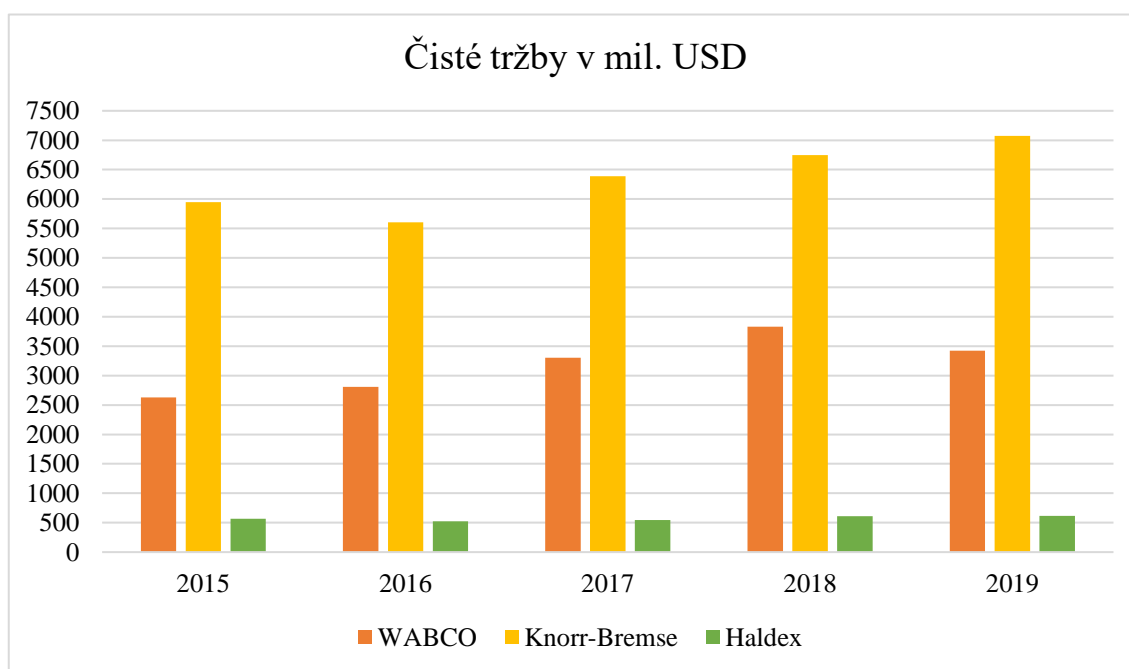
Haldex

Haldex je přední výrobce spolehlivých a inovativních brzdových systémů v řešení vzduchového odpružení zvyšující bezpečnost, dynamiku a životnost těžkých vozidel. Dnešní vývoj zaměřuje na bezpečnost elektrifikovaných, autonomních a připojených těžkých vozidel. Portfolio produktů představuje brzdové produkty a systémy vzduchového odpružení pro těžká vozidla. Společnost je lídrem na trhu v několika kategoriích produktů včetně seřizovačů brzd pro bubnové brzdy. Produkty také získávají podíl na trhu v dalších rozvíjejících se oblastech (kotoučové brzdy), které jsou uznávány pro svůj inovativní design. (43)

Tabulka č. 8: Tržby společnosti za roky 2015-2019 v mil. SEK a USD

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby USD	568,7	520,7	544,1	609,4	613,2
Tržby SEK	4 777	4 374	4 462	5 119	5 151



Graf č. 7: Porovnání čistých tržeb s konkurencí (v mil. USD)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 19, 42, 26)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví není příliš vysoká. Důvodem jsou vysoké technické náročnosti výroby, při které je potřeba vysoký počáteční kapitál. Velký dostatek finančních prostředků je zapotřebí nejdříve k získání nového prostoru, dále na pořízení výrobních zařízení podporující nejnovější moderní technologie a zaměstnat potřebný počet výrobních i řídicích pracovníků. Také se musí počítat s prostředky na nejdůležitější počáteční marketingové aktivity k podpoře prodeje nových produktů.

Představitelem konkurenčního ohrožení můžou být vnímány výrobci z asijských zemí, u kterých se dá předpokládat, že se budou snažit prorazit na celosvětový trh. I když se

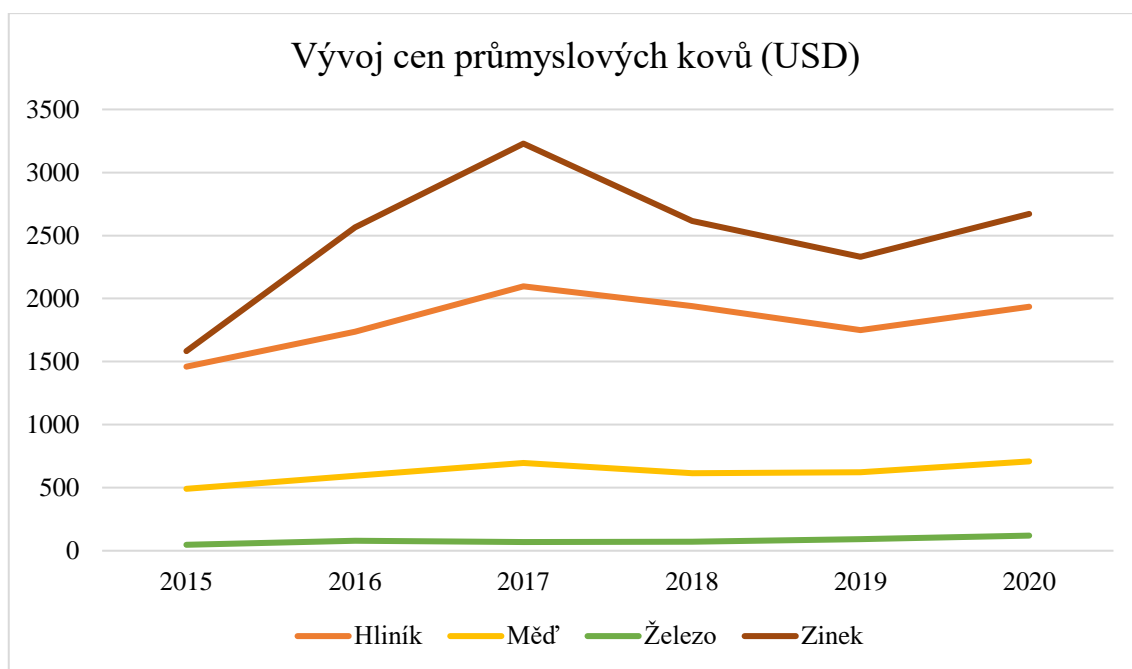
očekává, že výrobky budou levnější, budou zákazníci ovlivněni spíše touto nabídkou, neboť poslední dobou je pro ně rozhodující cena při výběru náhradních dílů.

Společnost chrání svoje ochranné známky a patenty na klíčových trzích, které vztahují na hlavní značku WABCO a na mnoho značek produktů. Tyto ochranné známky umožňují společnosti rozlišovat jejich produkty od konkurence a jsou důležité při vztazích se zákazníky, dodavateli a partnery. (19)

Dodavatelé

WABCO Sourcing and Purchasing je globální skupina, která nakupuje díly pro 7 komodit podporující přímou výrobu a nepřímé materiály. Jedná se o elektroniku, mechanické díly, odlitky z průmyslových kovů, odlitky z neželezných kovů, plastu a gumy, kovové díly a nepřímé materiály. Společnost je momentálně závislá na velkém počtu dodavatelů. Pokud by nastala ztráta klíčového dodavatele, mohlo by to vést k dalším nákladům a problémům ve výrobě. Dalším problémem může být také nedodržování příslušných zákonů nebo neetické chování. Výrobní potíže jsou způsobeny zpožděním dodávky, proto se společnost snaží vyrovnat dodací lhůty s náklady na skladování komponentů a s nákupem komponentů a surovin z geografické oblasti, ve které se právě nachází výrobní závod. (20)

Významnou část ovlivňující výsledky společnosti představuje zvýšení cen a zpoždění dodávek komponentů a materiálů. V souvislosti s výrobními aktivitami společnost nakupuje po celém světě širokou škálu materiálů a komponentů. Součástí tohoto sortimentu jsou elektronické součástky a součásti obsahující hliník, ocel, měď, zinek, gumu a plasty. Pokud by tedy došlo ke kolísání cen nebo zpoždění při dodávce určitých surovin, mohlo by to nepříznivě ovlivnit výrobu dílů značky WABCO a následně dodání dílů odběratelům společnosti. Jeden z důvodů zpoždění dodávky může vyplývat z koronaviru Covid-19, který následně může mít dopad na zahraniční operace, dodavatele a dodavatelské řetězce. Následující graf znázorňuje vývoj cen jmenovaných kovů.



Graf č. 8: Vývoj cen průmyslových kovů (v USD)

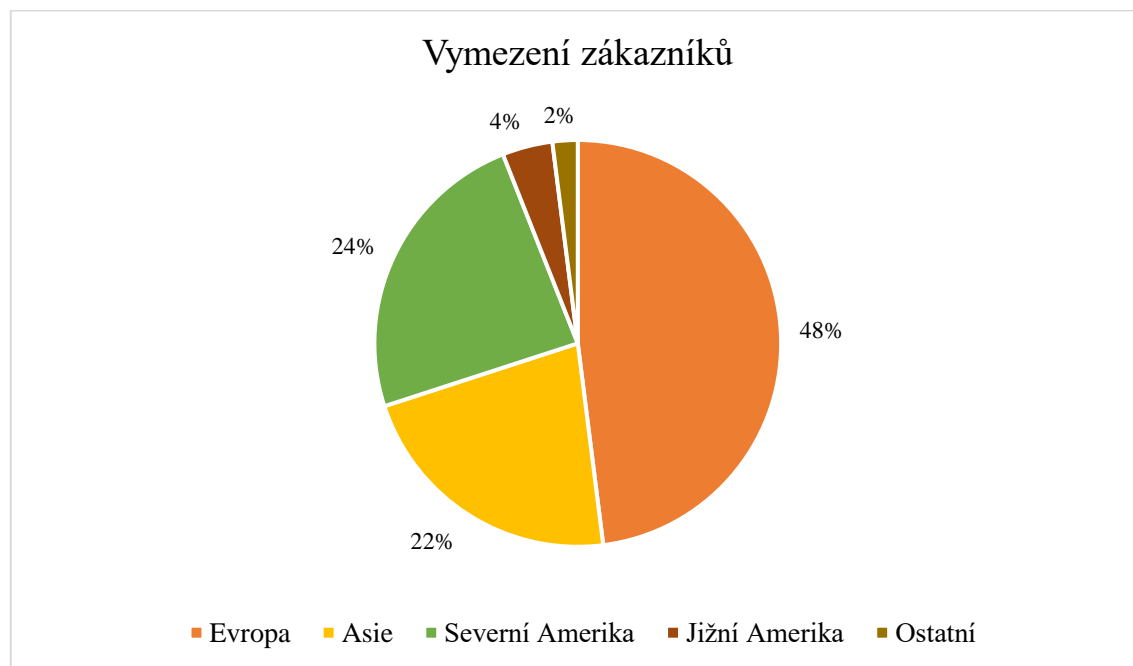
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Každý dodavatel je pečlivě posouzen a před podpisem dohod jsou prováděny návštěvy u největších dodavatelů. Společnost průběžně hodnotí všechny klíčové dodavatele, jestli splňují stanovené požadavky. Právní vztah mezi dodavateli a společností se řídí nákupními podmínkami v rámci příslušné zemi. (44) Aby se omezilo riziko nepříznivého dopadu na výdělky, zákaznické smlouvy obsahují cenové doložky týkající se surovin. Ceny produktů jsou uvedeny v příslušné smlouvě o dodávce projektu, které zahrnují veškeré poplatky, daně a cla. Dohodnuté ceny jsou pevně dané ve smlouvě po dobu trvání a bez jakéhokoli zvýšení ze strany dodavatele bez písemného souhlasu společnosti WABCO. Splatnost plateb jsou stanoveny do šedesáti dnů po datu přijetí produktů společností WABCO. (45)

K výměně dat, komunikaci a dokumentům v chráněném a zabezpečeném prostředí, přístupném odkudkoli a kdykoli slouží portál pro dodavatele – dodavatelský portál (WASP). Platí pro všechny dodavatele divize Řídicí systémy komerčních vozidel. Používá se pro různé standardní obchodní procesy, například sledování výkonu, vyřizování reklamací, schvalování dokumentů, přenos dat, projektové spolupráci a vyřizování žádostí iniciovaných dodavateli. (45)

Zákazníci

Hlavními zákazníky společnosti WABCO jsou prvovýrobci nákladních vozidel, autobusů a přívěsů a distributoři náhradních dílů a služeb působících na aftermarketu. Jak už bylo zmíněno, nejvíce společnost vyváží díly na Evropský trh, který představuje přibližně 48 % tržeb v roce 2019 (49 % v roce 2018). Další významní zákazníci pochází ze zemí Severní a Jižní Ameriky a z asijských zemí. (19)



Graf č. 9: Vymezení zákazníků působící na světovém trhu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle:19)

Společnosti se zvyšuje poptávka po náhradních dílech a službách, což vede k opakující se poptávce po prodeji na následném trhu. Důležitým faktorem úspěchu pro dodavatele pro automobilový průmysl je, že společnosti OE si vybírají své výrobky pro budoucnost modely vozidel. Instalací produktů do nové výroby se vytvářejí podmínky pro dosažení velkých objemů po dlouhou dobu na ziskovějším trhu s náhradními díly. Koncoví uživatelé mají různé potřeby a kladou různé požadavky nad rozsahy distributorů. WABCO se snaží ovlivnit poptávku s cílem přesvědčit konečné zákazníky, tedy aby logistické společnosti a workshopy požadovaly produkty značky WABCO od distributorů. (19)

Hrozba substitutů

Náhradní díly do užitkových vozidel jsou velmi specifické, hlavně pokud se jedná o brzdové systémy. Tyto díly se nedají nahradit jinými komponenty. Díky tomu se substituty vyskytují pouze výjimečně.

Značka WABCO se pyšní zejména svojí kvalitou náhradních dílů, které posilují bezpečnost a efektivitu vozového parku. Avšak kvalitní náhradní díly se dají nahradit méně kvalitními, levnějšími a neznačkovými díly, které se vyrábějí v asijských zemích. Hrozba substitutů by tedy mohla společnost ohrozit, pokud by konkurenti začali nabízet levnější náhradní díly, a tím by společnost mohla přijít o část svých zákazníků.

Tabulka č. 9: Příležitosti a hrozby Porterova modelu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• minimální hrozba vstupu nových konkurentů• výjimečná existence substitutů• růst prvovýrobce nákl. vozidel a autobusů	<ul style="list-style-type: none">• závislost na velkém počtu dodavatelů• zpoždění dodávek od dodavatelů• zvyšování cen průmyslových kovů

2.8 Analýza dat z průzkumu spokojenosti distributorů

Pro tento průzkum jsem si vybrala český trh, na kterém spolupracuje se společností WABCO momentálně 12 autorizovaných distributorů. Pro vylepšení vztahů jsem oslovila distributory na českém trhu s cílem podpořit je s prodejem náhradních dílů na B2C i B2B trhu. Námětem tohoto průzkumu je zjištění, jaký je postoj distributorů k výrobkům a k službám a jaké formy by chtěli zlepšit či změnit v rámci nabízených produktů a služeb společnosti WABCO.

Centrální výzkumná otázka zní: „*Jaká je spokojenost autorizovaných distributorů v rámci spolupráce se společností WABCO na českém trhu?*“

Cílem průzkumu je tedy zjistit, zda jsou distributoři na českém trhu spokojeni v rámci spolupráce se společností WABCO a zjistit, jaké formy jsou pro ně výhodné či nevýhodné v oblasti marketingové komunikace, služeb a cenového zvýhodnění.

Díličními otázkami jsou:

- Jaký je postoj distributorů k výrobkům a k službám společnosti WABCO v oblastech nabízeného sortimentu, reklamací a cen?
- Jaké jsou další formy spolupráce, které by uvítali distribuci změnit v rámci marketingové spolupráce a cenového zvýhodnění?

2.8.1 Metodologie průzkumu

Pro svůj průzkum na základě CVO jsem si vybrala kvalitativní metodu, a to metodu pomocí strukturovaného standardizovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Neboť je v této době obtížné provést rozhovory formou osobního interview z důvodu Covid-19 a pracujících na home-office, rozhovory byly provedeny přes e-mailovou komunikaci. Na začátek byl zaslán průvodní dopis, který obsahoval představení, pokyny k vyplnění zaslaných otázek a samotné vytvořené otázky rozhovoru.

Základní soubor by dán na základě záměrným výběrem účelovým, neboť se na českém trhu vyskytuje pouze 12 autorizovaných distributorů. Osm distributorů jsem oslovila průvodním dopisem. Z důvodu časové náročnosti s provedením rozhovoru souhlasili čtyři respondenti, kteří jsou na vedoucích pozicích v oblasti prodeje náhradních dílů. Všechny společnosti si přály být v anonymitě, až na jednu společnost, a to společnost IMPS a. s. Ostatní firmy jsem tedy označila jako firma A, B a C.

Sběr dat probíhal od 7. 12. 2020 do 14. 12. 2020, během této doby se mi dostavili odpovědi online formou komunikace. Všechny společnosti jsou významnými dodavateli a autorizovanými prodejci náhradních dílů značky WABCO na českém trhu pro užitková vozidla i komponentů do prvovýroby nákladních automobilů. Pro vyjádření výsledků provedených rozhovorů využiji metodu otevřeného kódování s použitím vlastních kódů. V přílohách jsou uvedeny úplné transkripty s jednotlivými distribučními společnostmi.

Tabulka č. 10: Profil dotazovaných distributorů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Produkty	Konečný zákazník
IMPS a. s.	Originální díly, příslušenství a diagnostické systémy pro nákladní automobily a autobusy značky WABCO, Haldex, Knorr-Bremse a Wabcowürth.	Servisy, prvovýroba a další prodejci náhradních dílů.
Firma A	Dodavatel autodílů, truck dílů, garážového vybavení a příslušenství.	Vlastníci automobilů a motorek, servisy a firmy s vozovým parkem.
Firma B	Náhradní díly pro brzdy, vedení náprav a stabilizátory, osvětlení a elektrika, chemické produkty a autokosmetika, hydraulika, chlazení a klimatizace a díly motoru a pohonu.	Autobusové podniky, majitele užitkových vozidel, zemědělské podniky a dílny.
Firma C	Výrobce návěsů a přívěsů, prodej a distribuce náhradních dílů, příslušenství a autoplachet, pronájem užitkových vozidel.	Dopravní a přepravní společnosti, strojírenské závody, společnosti zabývající se odpadovým hospodářstvím a distributoři zemědělských a potravinářských produktů.

Základní otázky rozhovoru:

- *Jaký je Váš názor k výrobkům značky Provia v rámci sortimentu výrobků značky WABCO? Považujete za výhodu lepší ceny u těchto výrobků na úkor nižší životnosti?*
- *Vyhovovalo by Vám, kdyby měla společnost možnost vybudovat sklad v podobě konsignačních skladů blízko Vaší firmy?*

- *Od roku 2020 jsme zavedli nový program pro vedení a vyřizování reklamací. Je pro Vás tento program přínosem? Nebo máte k němu nějaké výhrady?*
- *Z důvodu pandemie jsme začali provádět profesní školení online formou. Vyhovovala Vám tato forma, nebo preferujete raději osobní výuku?*
- *Jste spokojeni se stávající propagací značky WABCO na trhu? Pokud ne, kde byste uvítali nějakou změnu?*
- *Jaká forma marketingové komunikace by pro Vás byla nejpříjemnější v rámci nových i stávajících produktů na trh?*
- *Vyhovuje Vám současný systém cenových zvýhodnění? Pokud ne, která forma by podle Vás potřebovala vylepšit nebo i nově zavést?*
- *Je pro Vás rozhodující, jakým způsobem je zboží dopravováno k Vám? Upřednostňujete dodání do dalšího dne s poplatkem, nebo Vám vyhovuje dodání do 14 dnů bez poplatku?*

V následující tabulce jsou znázorněny podrobně odpovědi jednotlivých společností.

Tabulka č. 11: Bodové odpovědi jednotlivých distributorů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	IMPS a.s.	Firma A	Firma B	Firma C
Produkt-Provia	Starší vozy, dostačující kvalita a životnost, rozhodující nízká cena	Pozitivní názor, rozhodující nízká cena, dostačující životnost, menší nákladovost	Pozitivní názor, nízký rozpočet, dostačující kvalita a životnost	Pozitivní názor, vyšší kvalita než neoriginální díly, rozhodující nízká cena, uspokojení větší poptávky
Sklady	Čas dodání, okamžité vyzvednutí, pozitivní názor	Nákup od konkurence, dostatečná zásoba, negativní názor	Čas dodání, zkvalitnění služeb, efektivita vyřizování, pozitivní názor	Pozitivní názor, čas dodání, flexibilita k zákazníkům

Reklamace	Pozitivní přínos, rychlé vyřízení, neinformovanost o průběhu odesílání	Pozitivní přínos, plnohodnotný nástroj	Pozitivní přínos, plnohodnotný nástroj, spokojenost klientů	Pozitivní přínos, jednoduchá manipulace, jednodušší systém, rychlé vyřízení
Školení	Preference osobní výuky, osobní vyzkoušení praktických dovedností	Plnohodnotnost obou forem, společenský aspekt, praktická zkušenost	Preference osobní výuky, osobní zkušenost, nižší úspory	Kombinovaná forma, Plnohodnotnost obou forem
Marketingová komunikace	Billboardy, kalendáře, katalogy, vzorky, emailové nabídky	Web dodavatele, plakáty, katalogy, letáky, vzorky	Reklamní předměty, plakáty, billboardy, vzorky, emailové nabídky, zkušenosti a důvěra s produktem	Reklamní předměty, plakáty, el. podoba plakátů a katalogů, sociální sítě
Cena	Negativní názor, promo akce, balíkové objednávky, pomalé vyřizování cenových požadavků	Negativní názor, Promo a sezónní akce	Negativní názor, slevové akce, pomalé vyřizování cenových požadavků	Negativní názor, špatná propracovanost, malá podpora prodeje, slevové akce, promo akce
Distribuce	Preference dodání expres, důležitá rychlost, okamžité uspokojení požadavků	Okamžité uspokojení požadavků, skladová zásoba, absence dílu	Negativní postoj k poplatkům u expres dopravy, maximální spokojenost koncového zákazníka	Preference dodání expres, důležitá rychlost, cenové zvýhodnění

K vyjádření výsledků jsem využila metodu otevřeného kódování s použitím vlastních kódů. Níže jsou uvedeny oblasti s jednotlivými vlastními kódy s relativní četností výskytu jednotlivých kódů, které jsou rozděleny do sedmi oblastí.

Tabulka č. 12: Relativní četnost výskytu jednotlivých kódů (%)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast	Kódování		Četnost výskytu (%)
Produkt Provia	StV	Starší vozy	25
	DKŽ	Dostačující kvalita a životnost	75
	RC	Rozhodující cena	75
	MN	Menší nákladovost	25
	NZ	Nízký rozpočet	25
	N+	Pozitivní názor	75
	VkNo	Vyšší kvalita než neoriginální díly	25
	UvP	Uspokojení větší poptávky	25
Sklady	ČD	Čas dodání	75
	OVz	Okamžité vyzvednutí	25
	N+	Pozitivní názor	75
	NoK	Nákup od konkurence	25
	DZb	Dostačující zásoba	25
	EV	Efektivita vyřizování	25
	N-	Negativní názor	25
	FxZ	Flexibilita k zákazníkům	25
Reklamace	P+	Pozitivní přínos	100
	RchV	Rychlejší vyřízení	50
	NiPO	Neinformovanost o průběhu odesílání	25
	PN	Plnohodnotný nástroj	50
	Spk	Spokojenost klientů	25
	JdM	Jednoduchá manipulace	25
Školení	POV	Preference osobní výuky	50
	OsV	Osobní vyzkoušení	25
	PoF	Plnohodnotnost obou forem	50
	SpA	Společenský aspekt	25
	OZ	Osobní zkušenost	50
	NÚ	Nižší úspory	25
	KbF	Kombinovaná forma	25
Marketingová komunikace	Bdb	Billboardy	50
	Kld	Kalendáře	25
	Ktg	Katalogy	50
	Vz	Vzorky	75
	EmN	Emailové nabídky	50
	WD	Web dodavatele	25
	Pl	Plakáty	75
	Lt	Letáky	25

	RP	Reklamní předměty	50
	ElPPaK	Elektronická podoba plakátů a katalogů	25
	ScS	Sociální síť	25
Cena	N-	Negativní názor	100
	PA	Promo Akce	75
	BIO	Balíkové objednávky	25
	PVCP	Pomalé vyřizování cenových požadavků	50
	SzA	Sezónní akce	25
	SlA	Slevové akce	50
	ŠpPr	Špatná propracovanost	25
	MPPr	Malá podpora prodeje	25
Distribuce	DEx	Dodání expres	50
	DRch	Důležitá rychlost	50
	OUP	Okamžité uspokojení požadavků	50
	AD	Absence dílu	25
	ExP-	Negativní postoj k poplatkům u expres	25
	SZ	Skladová zásoba	25
	MSKZ	Maximální spokojenost koncového zákazníka	25
	CnZv	Cenové zvýhodnění	25

Z tabulky tedy vyplývá, že ve dvou oblastech najdeme 100% shodu odpovědí, a to v oblasti Reklamace a v oblasti Cena. V prvním případě se respondenti shodli, že nový program reklamací je velkým přínosem, a ve druhém, že systém cenového zvýhodnění není vhodný nástroj pro marketingovou komunikaci. V ostatních oblastech lze také často vidět 50% i 75% shoda, což znamená, že se respondenti v mnoha odpovědích shodli.

2.8.2 Diskuze výsledků

V této části průzkumu se zaměřím na otázky a odpovědi respondentů provedené pomocí rozhovorů. Provedu diskuzi výsledků od každého respondenta a porovnáím jejich relativní četnost a význam.

Otázka č. 1: „*Jaký je Váš názor k výrobkům značky Provia v rámci sortimentu výrobků značky WABCO? Považujete za výhodu lepší ceny u těchto výrobků na úkor nižší životnosti*“

U této otázky se respondenti v 75 % shodli ve třech odpovědích, a to že produkt Provia vnímají distributoři pozitivně zejména v oblasti životnosti a kvality, neboť jsou dostačující a často kvalitnější než neoriginální díly dovážené například z Číny. Dále se shodli, že je velmi důležitá cena výrobků, protože v poslední době si menší zákazníci nemohou dovolit vysoké náklady za díly. Další odpovědi uvedl každý respondent podle svého uvážení, která jsou pro něho důležitá, a které faktory vedou k jejich názoru, například firma IMPS a.s. si myslí, že tato značka je vhodná zejména pro starší vozidla, které nepotřebují nejlepší kvalitu. Naopak Firma A odpověděla, že díky nižší ceně a životnosti nezatěžuje tolik náklady v případě výměny. Pro Firmu C je nejdůležitější uspokojit poptávku co nejvíce zákazníků, a to díky levnějšímu produktu s nižší životností se jí daří více než s originálními dražšími produkty.

Otázka č. 2: *„Vyhovovalo by Vám, kdyby měla společnost možnost vybudovat sklad v podobě konsignačních skladů blízko Vaší firmy?“*

Co se týče vybudování skladu na území ČR, tak 75 % respondentů se shodlo, že vybudování skladů blízko jejich firem je velkým přínosem, neboť čas dodání je důležitým faktorem zejména při opravě automobilu, a tím i spokojenost a flexibilita zákazníka, což vede k rozvoji společnosti, ke zkvalitněním služeb a zejména k efektivnějšímu vyřizování objednávek. Naopak Firma A si myslí, že konsignační sklad v jejich v blízkosti není potřeba, protože mají dostatečnou zásobu a v případě chybějícího produktu spolupracují s jinými prodejci, tedy s konkurencí. Tedy z toho vyplývá, že většina respondentů není spokojena s umístěním skladů po celém světě a chybí jim konsignační sklad na území ČR.

Otázka č. 3: *Od roku 2020 jsme zavedli nový program pro vedení a vyřizování reklamací. Je pro Vás tento program přínosem? Nebo máte k němu nějaké výhrady?*

V této oblasti je první 100% shoda. Jedná se o zavedení nového systému Warrant-e, který byl zaveden začátkem minulého roku. Všichni respondenti vidí v tomto programu zejména plusy. Firma IMPS a.s. vidí jedinou výhradu, a to v chybějící informaci o průběhu odesílání, kde se reklamovaný produkt zrovna nachází. Pro ostatní představuje tento program plnohodnotný nástroj, především v rychlosti vyřizování a v jednodušší manipulaci, což vede ke spokojenosti klientů.

Otázka č. 4: *Z důvodu pandemie jsme začali provádět profesní školení online formou. Vyhovovala Vám tato forma, nebo preferujete raději osobní výuku?*

Tuhle otázku jsem respondentům položila, neboť mě zajímalo, jak jim vyhovovala v době pandemie školení online formou. Díky průzkumu jsem zjistila, že firma IMPS a firma B preferují spíše osobní výuku, protože praktické dovednosti nejdu zaškolit pouze virtuálním školením, dále si produkty nelze osobně vyzkoušet v praxi, tedy osobní zkušenost nikdo nikdy nenahradí. Na rozdíl od Firmy A, která si myslí, že online forma školení je plnohodnotná s osobní výukou, kde jediný rozdíl vidí ve společenském aspektu, tedy že i osobní setkání hraje důležitou roli ve správné komunikaci se svými distributory. Zlatou střední cestu navrhuje Firma C, která by zavedla kombinovanou formu školení. Školení, které nejsou závislé na konkrétních technických oblastech, by mohla být prováděna online formou a školení, které jsou zaměřené na praktických dovednostech by byla přijatelnější pro osobní výuku.

Otázka č. 5: *Jste spokojeni se stávající propagací značky WABCO na trhu? Pokud ne, kde byste uvítali nějakou změnu?*

Tato otázka je zaměřená na propagaci značky WABCO na trhu, neboť si myslím, že tato forma propagace ze strany WABCA pokulhává. Firma IMPS by uvítala nejvíce billboardy na území ČR, zejména u dálnic, kde jezdí nejvíce řidiči nákladních automobilů a autobusů. Dále by také navrhovala například kalendáře. Firma A by nejvíce uvítala tištěné materiály a dokumentaci, například plakáty, katalogy a letáky. Firma B se také přiklání na kampaně typu billboardů a plakátů a také bere za funkčnost reklamní předměty. Firma C si myslí, že stávající propagace není moc široká a plošná a je zaměřená pouze v omezeném množství drobných reklamních předmětů. Proto by uvítala více reklamních předmětů a plakátů do jednotlivých servisních dílen.

Otázka č. 6: *Jaká forma marketingové komunikace by pro Vás byla nepřijatelnější v rámci nových i stávajících produktů na trh?*

V této otázce mě zajímalo, jaké formy marketingové komunikace jsou nepřijatelnější pro respondenty v oblasti produktů. 75 % respondentů by nejvíce preferovalo vzorky, které by tyto produkty prezentovali u zákazníků, a to především u nových produktů. Dalšími

významnými formami marketingové komunikace s 50% shodou, které jsou důležité pro komunikaci se zákazníky, jsou emailové nabídky a katalogy produktů. Pro firmu B jsou důležité pro dealery zejména zkušenosti a důvěra s produktem, neboť oni s produkty pracují a jedině oni rozhodují o úspěchu prodeje. V rámci marketingové komunikace by nejvíce přivítala firma C elektronickou podobu plakátů a katalogu a využila by také sociální síť s názornými videi.

Otázka č. 7: *Vyhovuje Vám současný systém cenových zvýhodnění? Pokud ne, která forma by podle Vás potřebovala vylepšit nebo i nově zavést?*

Co se týče cenového zvýhodnění, tak se ze 100 % respondenti shodli, že jim tento systém nevyhovuje. Ze 75 % by respondenti upřednostňovali promo akce před systémem cenových požadavků. Podle firmy IMPS jsou cenové požadavky vyřízené pomalu, které trvají někdy i měsíce. Preferovala by promo akce a tzv. balíkové objednávky, které je možné uplatnit jednou za kvartál za nejvýhodnější netto ceny. Firma A se i při cenovém zvýhodnění potýká s konkurenčním prodejem stejného dílu na hranici jejich nákupní ceny, tedy by využívala možnosti speciálních prodejních akcí, tedy promo a sezónní akce. Podle Firmy B cenové požadavky nejsou úspěšné a časově náročné. Zákazníka je potřeba uspokojit co nejdříve. Proto je potřeba vzít ohled na skladové zásoby a mít je naplněné, a proto by preferovala více slevových akcí. A Firma C se myslí, že systém je málo propracovaný, neflexibilní a málo podporuje prodej, proto by ocenila pravidelné slevové akce a promo akce.

Otázka č. 8: *Je pro Vás rozhodující, jakým způsobem je zboží dopravováno k Vám? Upřednostňujete dodání do dalšího dne s poplatkem, nebo Vám vyhovuje dodání do 14 dnů bez poplatku?*

Na tuto otázku se respondenti shodli, že nejdůležitější je rychlost dodání produktů k zákazníkovi, které vede k úspěšnému obchodu. Firma IMPS upřednostňuje dodání express, jelikož se u nich často stává, že zákazník potřebuje součástku co nejdříve, tedy je zde důležitá rychlost dodání, a tím uspokojit zákazníka ihned. Firma A si doplňuje skladovou zásobu průběžně (využíváním dodání do 14 dnů bez poplatku), aby mohla uspokojit zákazníka podle jeho potřeby a v případě absence dílů řeší problém dodávkou do druhého dne s příplatkem. Firmě C přijde absurdní poplatky za dodávku express,

neboť klienti pracují s časem nejvíce. Podle ní přeci chce maximální spokojenost a prodej i výrobce, tedy by měl pomoci distributorům i v této cestě. A na závěr pro firmu C je také nejdůležitější faktor dodací lhůta, která by navrhovala dodáním do dalšího dne s cenovým zvýhodněním, například na základě obratu společnosti.

Tabulka č. 13: Silné a slabé stránky vyplývající z průzkumu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • produkt ProVia – kvalita a životnost • systém vyřizování reklamací Warrant-e 	<ul style="list-style-type: none"> • výskyt skladů • propagace • systém cenového zvýhodnění

2.9 SWOT analýza

Pro celkové shrnutí všech výsledků provedených analýz je použita metoda SWOT analýza, která shrnuje výsledky v podobě silných a slabých stránek, které vychází z mikroprostředí společnosti, a příležitostí a hrozeb, které vycházejí z makroprostředí společnosti.

Tabulka č. 14: SWOT analýza společnosti WABCO

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • dodavatelský portál WASP • Produkt ProVia • Diagnostické systémy • Produkt Reman Solution • YouTube kanál • mobilní aplikace • systém vyřizování reklamací 	<ul style="list-style-type: none"> • express doprava s příplatkem • dodací lhůta 14 dní • propagace • výskyt skladů • systém cenového zvýhodnění
Příležitosti	Hrozby

<ul style="list-style-type: none"> • minimální hrozba vstupu nových konkurentů • výjimečná existence substitutů • růst prvovýrobců nákl. vozidel a autobusů • růst HDP • růst populace = zvýšení dlouhodobé poptávky • vývoj technologií • rozšíření technologického portfolia + inovační centrum • aktivní programy v ekologickém prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • závislost na velkém počtu dodavatelů • zpoždění dodávek od dodavatelů • zvyšování cen průmyslových kovů • pokles populace v produktivním věku • nemoc Covid-19 • změny v zahraničních legislativách • kolísání směnných kurzů • brexit
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- **Silné stránky**

Mezi silné stránky společnosti řadím dodavatelský portál WASP, který slouží k výměně dat, komunikace a dokumentů pro všechny dodavatele divize řídicích systémů užitkových vozidel. Přes tento portál se dají vyřizovat reklamace, sledovat dopravu, schvalovat dokumenty a další. WABCO také nabízí svoji alternativu značku ProVia. Jedná se o náhradní díly distribuované na poprodejním trhu. Díly jsou prodávány za nižší ceny s nižší kvalitou a s nižšími náklady. V tomto ale vidím velké plus, jelikož tlak na snižování cen pro automobilový průmysl je pravidelný a zákazníci požadují nižší ceny. Společnost nabízí na trh rovněž recyklované produkty tzv. Reman Solution. Produkty jsou obnoveny z opakovaně použitelného jádra zálohovaného dílu a jsou prodávány dál na trh brzdových systémů. Další silnou stránku vidím v provozování vlastního YouTube kanálu a mobilních aplikací. S mobilní aplikací si můžou zákazníci snadno najít náhradní díl užitkového vozidla kdekoliv a kdykoliv na cestách a umožňují bezdrátově sledovat a ovládat dostupné funkce z chytrého telefonu. Na závěr na základě průzkumu je spokojenost se systémem Warrant-e, který vyřizuje reklamace a nabízí ve zkrácené době zpracování a zlepšuje zákaznickou zkušenost.

- **Slabé stránky**

První slabou stránkou jsou dodací podmínky. Pokud není takové datum stanoveno, dochází k dodání do čtrnácti dnů od objednávky. Společnost dále nabízí pro Evropu službu Express za příplatek, která zaručuje dodání zboží do dalšího dne, tedy pokud je zboží v externím skladu v Rakousku. Komunikace společnosti WABCO se svými zákazníky přes média je na nízké úrovni. Společnost využívá z 80-90 % marketingové komunikace přímý marketing. Další formy komunikačního mixu využívá společnost jen zřídka. Další mínus je výskyt skladů po celém světě. Existují pouze pár centrálních skladů a chybí více konsignačních skladů, které by byly poblíž distributorům a prvovýrobcům. Poslední slabou stránkou společnosti je systém vyřizování cenových požadavků a zvýhodnění. Na základě průzkumu nejsou distributoři spokojeni s cenovými akcemi a zpracováním cenových zvýhodnění, a následně nejsou spokojeni s vyřizováním cenových požadavků zejména z důvodu trvání jejich vyřízení.

- **Příležitosti**

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví není příliš vysoká. Důvodem jsou vysoké technické náročnosti výroby, při které je potřeba vysoký počáteční kapitál. Jediné ohrožení mohou představovat výrobci z asijských zemí. Ve výrobě náhradních dílů existuje výjimečná existence substitutů, jelikož náhradní díly do užitkových vozidel jsou velmi specifické a nedají se jen tak nahradit. Růst prvovýrobců nákladních automobilů a autobusů je důležitým faktorem úspěchu pro dodavatele pro automobilový průmysl, jelikož společnosti OE si vybírají své výrobky pro budoucnost modely vozidel, a tedy dosahují velkých objemů po dlouhou dobu na ziskovějším trhu s náhradními díly. Mezi příležitostmi jsem dále zařadila růst HDP, kde lze říci, že hodnota hrubého domácího produktu stále roste. I když je zřejmé, že HDP za rok 2020 se snížil z důvodu vzniklých opatření, které začaly členské státy EU zavádět v souvislosti s pandemií COVID-19. Předpokládá se ale ústup pandemie, pomalé hospodářské oživení v roce 2021 a růst ekonomiky po celém světě. Další příležitostí vidím růst celosvětové populace. Díky rostoucí populaci se stále více zboží přepravuje po celém světě, a díky tomu se dlouhodobá poptávka po nových automobilech a autobusech zvyšuje. WABCO spolupracuje s partnery pro vývoj technologií na zdokonalování technologicky složitých

produktů a na udržení vedoucí pozice v technologických inovacích, což vidím jako velkou příležitost. Nejdůležitější je držet krok v technologickém zdokonalování a s technologicky špičkovými produkty konkurence, a to se společnosti daří. WABCO také pokračuje v rozšiřování technologického portfolia zaváděním nových produktových aplikací, aby zlepšili pronikání stávajících technologií na trh a přizpůsobení požadavků zákazníka. Jako plus považuji i otevření inovačního centra v Hannoveru, které rozšiřuje globální vývoj a technické možnosti společnosti. WABCO zavádí aktivní programy, které minimalizují odpad na životní prostředí, dodržuje zákony a předpisy o životním prostředí a provozuje testovací dráhy certifikované podle mezinárodní normy ISO 14001.

- **Hrozby**

Společnost je momentálně závislá na velkém počtu dodavatelů. Pokud by nastala ztráta klíčového dodavatele, mohlo by to vést k dalším nákladům a problémům ve výrobě, proto je tento bod zařazen do hrozeb. Výrobní potíže jsou rovněž způsobeny zpožděním dodávek. V souvislosti s výrobními aktivitami společnost nakupuje po celém světě komponenty a díly obsahující kovy a další komodity. Pokud by došlo ke zpoždění dodávky určitých surovin, mohlo by to ovlivnit výrobu dílů a dodání dílů odběratelům. A pokud by společnost nebyla schopna získat součásti za rozumnou cenu, vedlo by to ke kolísání nákladů a k ovlivnění stávající prodejní marže. Dalším bodem je pokles populace v produktivním věku (20-64 let). Roste poměrný počet důchodců, zatímco poměr lidí v produktivním věku se zmenšuje. Pro společnost to představuje do budoucna hrozbu, jelikož v automobilovém průmyslu je práce fyzicky náročná. Další hrozbu vidím v nemoci COVID-19, která má významný dopad na nezaměstnanost ve všech státech, průmyslových odvětvích a hlavních demografických skupinách. Pro společnost může být nedostatek pracovní síly také komplikací, protože se ve společnosti nachází vysoký podíl ruční práce. Nemoc také významně ovlivňuje podnikání společnosti z pohledu krizových opatření vlády v různých státech světa, které zabraňují nebo zmírňují dopady krizové situace na občany, ale i na firmy a organizace. Společnost musí podléhat daním v USA a v mnoha zahraničních zemích. A pokud by nastaly změny v zahraničních legislativách, může mít společnost potíže s dodržováním různých zahraničních zákonů a předpisů, které mohou být v rozporu s právními předpisy USA. Velkým problémem je a bude kolísání směnných kurzů. Jelikož společnost převádí zahraničních lokací na americké dolary,

mohou přeshraniční transakce s externími stranami i s mezipodnikovými partnery vést k příznivým i nepříznivým translačním efektům díky posílení či oslabení amerického dolaru. Jako poslední hrozbu považují brexit. Spojené království již není součástí jednotného trhu a celní unie EU. Dlouhodobý dopad brexitu může mít na podnikání a operace vliv na výsledky obchodu díky clům, daním, obchodu, bezpečnosti a dalších regulačních záležitostech. Účinky brexitu mohou narušit obchodní vztahy a operace na evropských trzích i celosvětově.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce se zaměřuje na vlastní návrhy řešení pro zlepšení marketingové strategie společnosti WABCO Holding Inc. Na základě provedených analýz a průzkumu z předchozích kapitol budou provedeny vlastní návrhy na řešení. Cílem návrhové části je přilákání více zákazníků, zejména distributorů, zvýšení zisku společnosti a zlepšení dlouhodobých vztahů s distributory. Návrhy se zaměřují na zlepšení marketingové strategie v oblasti marketingového mixu. Všechny návrhy na změny a zlepšení jsou zde uvedeny v takovém rozsahu, který je pro společnost reálný a využitelný v praxi. Jelikož se jedná o společnost, která obchoduje po celém světě, jsou návrhy zaměřeny na Evropskou část, protože tento trh představuje pro společnost potenciální růst, zejména na Aftermarketu, kde tržby na tomto trhu pořád rostou.

3.1 Přehled návrhů

V následující tabulce jsou znázorněné návrhy zařazené podle druhu strategie, které plynou z výzkumné části práce a jsou zaměřeny na vylepšení marketingové strategie. Hlavním cílem je dostat společnost, jejich výrobky a kvalitu výrobků více do povědomí klientům v segmentu automobilového průmyslu a přilákat novou i potencionální klientelu. V rámci cenové strategie je zde nedostatek ve vyřizování cenových požadavků a malé množství speciálních akcí. Z oblasti produktové strategie je společnost WABCO silná v sortimentu ProVia a v kombinovaném školení. V komunikaci má společnost nejvíce nedostatků. Komunikace přes média je na nízké úrovni, proto se v této části zaměřím na návrhy, které by mohly zlepšit komunikační strategii a vejít více do povědomí cílové skupině zákazníků. Do této kategorie spadá reklama v časopisech o užitkových vozidlech, rozšíření bannerové reklamy, zavedení vlastního online magazínu, investice do reklamních billboardů a pořízení CRM systému. Na závěr v rámci distribuční strategie je zde slabá stránka z oblasti dodacích podmínek, proto budou návrhy zaměřeny na zavedení konsignačních skladů a úprava v dodacích podmínkách pro vysoce obrátkové distributory.

Tabulka č. 15: Přehled návrhů a jejich funkce ke zlepšení marketingové strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cenová strategie	
Zrychlení vyřizování cenových požadavků	Získání nového zaměstnance na poloviční úvazek, který bude zpracovávat cenové požadavky, co v nejkratší dobu.
Zavedení promo a sezonních akcí	Zavedení více speciálních prodejních akcí, například promo a sezónní akce.
Produktová strategie	
Rozšíření sortimentu produktů ProVia	Rozšíření sortiment produktů ProVia ve větší míře z důvodu zvyšujících se prodejů a pozitivních ohlasů od distributorů.
Zavedení služby One Stop Shop	Zavedení služby One Stop Shop, která nabízí k dispozici více služeb na jednom místě, tedy zákazníci mohou získat vše, co potřebují, pouze na jednom místě.
Kombinace online a osobního školení	Vytvořit pevný program kombinovaného školení, kde teoretická část bude probíhat přes e-learning a praktická část při osobní výuce.
Komunikační strategie	
Propagace společnosti v časopisech o užitkových vozidlech	Propagace společnosti ve vybraných evropských časopisech, které se zabývají články, novinkami a zajímavostmi z oblasti nákladních automobilů a autobusů.
Rozšíření bannerové reklamy	Rozšíření bannerové reklamy na webech o nákladních automobilech, autobusech a přívěsech.
Zavedení vlastního online magazínu	Zavedení na svých webových stránkách vlastní online magazín, který by

	informoval, inspiroval a motivoval svoje čtenáře ze světa WABCO.
Investice do reklamních billboardů ve střední Evropě	Pronájem billboardů zejména u dálnic, kde jezdí častěji řidiči nákladních automobilů a autobusů.
Pořízení CRM systému	Zavedení CRM systému, který pomáhá společnosti udržet si stávající zákazníky a současně získat i nové.
Distribuční strategie	
Zavedení konsignačních skladů po Evropě	Zavedení konsignačních skladů u vybraných autorizovaných distributorů k uchování zboží, aby bylo co nejbližší konečnému zákazníkovi.
Zlepšení dopravních podmínek	Zrychlení dodávky s dodací lhůtou jeden týden + bez poplatků nebo cenově zvýhodněné dodání do druhého dne pro vysoce obrátkové distributory.

3.2 Cenová strategie

Rozhodování cenové strategie v rámci této prodejní činnosti je více komplikovanější, protože není možné dosáhnout markantních změn v podobě výhodnějších cenových nabídek na určité zboží, i když je určování cen a slev podstatným parametrem při jejich rozhodování. Cena brzdových systémů je dána na základě výpočtů kalkulací s ohledem na celosvětový trh a konkurenci společnosti. Výše marže se liší podle druhu zákazníka a je závislá na aktuálním plnění prodejních cílů a skladové zásobě. Prvovýroba má oproti distributorům náhradních dílů nižší sazbu marže, jelikož produkty využívá pro výrobu nových náhradních automobilů, autobusů a přívěsů, tedy aplikují se pro první použití. Dále společnost nabízí pro svoje distributory tzv. balíkové objednávky, které je možno objednat jednou za kvartál a za nejlepší netto ceny, tedy za nejlepší množstevní slevy. Speciální akce společnost nabízí jen zřídka.

Cenová zvýhodnění

Na základě průzkumu nejsou distributoři spokojeni s cenovými akcemi a zpracováním cenových zvýhodnění. Proto bych společnosti doporučila více speciálních prodejních akcí, například promo a sezónní akce. Například bych navrhla dát nový produkt během prvního měsíce za zaváděcí nebo netto cenu (za nejlepší množstevní cenu), nebo víceletou propadlou licenci diagnostického softwaru dát pouze za cenu prodloužení za jeden rok.



Obrázek č. 25: Návrh propagace nového produktu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S vyřizováním cenových požadavků nejsou distributoři spokojeni z důvodu trvání, proto bych doporučila zaměstnat nového zaměstnance na částečný úvazek, který může pracovat také na homeoffice a bude tyto požadavky zpracovávat ihned. Průměrná mzda administrativního pracovníka ve střední Evropě je 2534,7 EUR za měsíc, na poloviční úvazek 1267,35 EUR. (67)

Celkové roční náklady v rámci cenové strategie činí 15 212,4 EUR.

3.3 Produktová strategie

V produktové strategii se zaměřím na doprovodné služby k výrobkům, které by ulehčily dostupnost a čas svým zákazníkům a zvýraznily společnost WABCO. Z průzkumu vyplývá, že jsou zákazníci spokojeni se značkou ProVia, proto jeden z návrhů je zaměřen

právě na tuto kategorii. Dalším návrhem je zavedení služby One Stop Shop, která by zjednodušila zákazníkovi nákup a servis a ušetřila mu více času. Posledním návrhem v rámci produktové strategie je ponechání kombinované formy školení.

Rozšíření sortimentů produktů ProVia

Z průzkumu je zřejmé, že alternativní značka ProVia, která představuje důvěryhodnou alternativu k levným náhradním dílům bez kompromisů z hlediska bezpečnosti, je pro distributory přívětivější z pohledu cenové dostupnosti než díly od značky WABCO. V současné době je pro každého zákazníka nejdůležitějším faktorem cena, proto i na úkor kvality si vybírají levnější produkty. Návrhem pro společnost WABCO je tedy rozšířit sortiment této kategorie ve větší míře. Momentálně společnost produkuje přesahující 300 dílů ve více než 30 produktových skupinách. ProVia je dostupná ve více než 65 zemích. Je tedy zřejmé, že v dalších měsících i letech se prodejní místa a počty prodejců budou zvyšovat.

	WABCO rodina		Nízká cena
	WABCO	ProVia	Průměrný nízkonákladový konkurent
Produkt			
Produktová řada	Prémiová řada inovací, špičkových technologií a certifikovaných OE náhradních dílů. Kompletní řada přesných, OE certifikovaných náhradních dílů.	Rozpočet, žádné kudrlinky, řada dílů bez kompromisů v bezpečnosti a dostupnosti. Řada s redukovaným počtem dílů pasujících pro opravy celé řady OE vozidel.	Náhradní díly s nízkou cenou.
Bezpečnost			
Životnost			
Cena			
Certifikace			
Servisy			
Logistická síť	WABCO prémiový objednávkový systém, který umožňuje rychlé a efektivní objednávání a dodávání		
Objednávání množství	Díly na úrovni	Výhodné pro velikost rozpočtu	
Řešení reklamací	Pohodlné on-line řešení reklamací / WABCO servisní síť	Pohodlné on-line	
Technická podpora	Rychlá a snadno dostupná podpora	Omezená podpora	
Záruka	2 roky	1 rok	
Oprávněné sady	Kompletní řada	Omezeno	

Obrázek č. 26: Vlastnosti produktu ProVia

(Zdroj: dle: 22)

Služba One Stop Shop

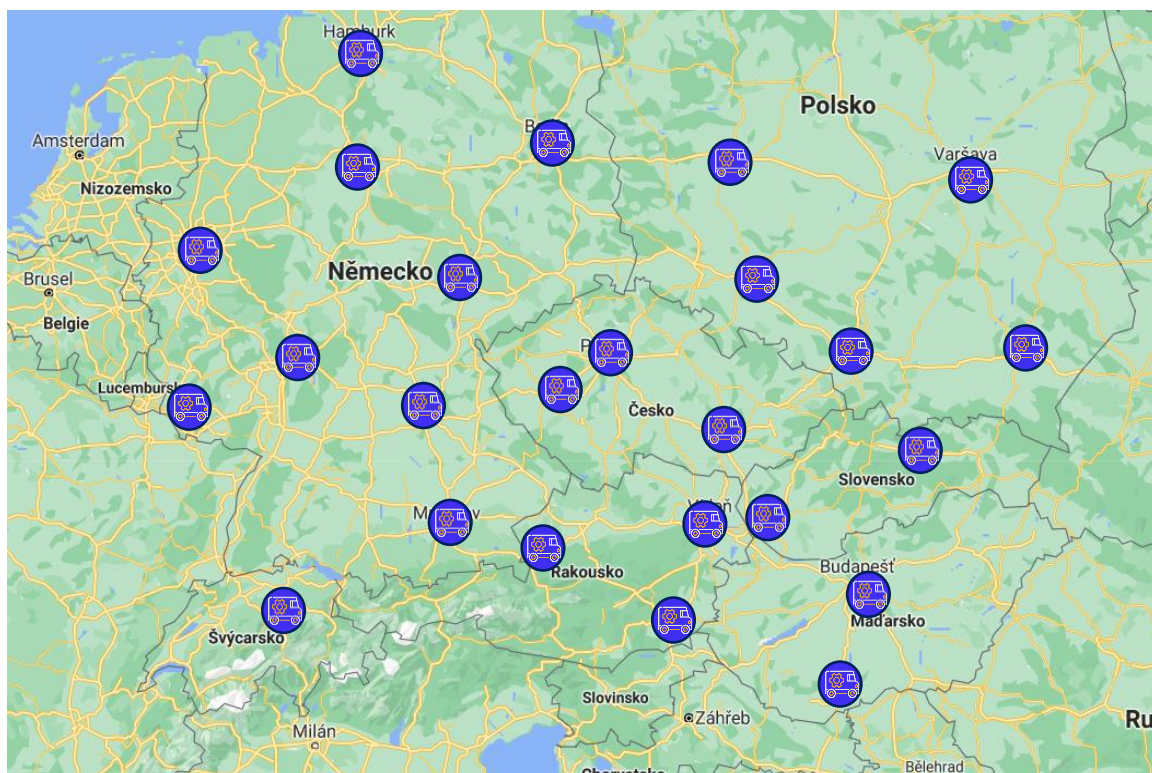
Dalším návrhem je zavedení služby One Stop Shop, která nabízí k dispozici více služeb na jednom místě, tedy zákazníci mohou získat vše, co potřebují, pouze na jednom místě. Pokud přijedou zákazníci k servisním partnerům nebo k autorizovaným distributorům značky WABCO, mohou využít všech služeb na jednou. Každý zákazník má individuální speciální potřeby vázané přímo na vozidlo. Hlavním cílem této služby je splnit všechny požadavky zákazníka ihned při první návštěvě, a tím udržet vztah zákazníka a společnosti. Návrhem by bylo v mobilní aplikaci nebo na stránkách wabco-customercentre.com mít k dispozici mapu se servisními partnery a autorizovanými distributory, kteří disponují všemi podmínkami této služby. Webová stránka už umožňuje vyhledat distributora nebo servisního partnera podle států a podle určitých atributů. Navrhovala bych přidat mezi atributy službu One Stop Shop v záložce „seznam distributorů“, který by byl k dispozici pro každého zákazníka.

The screenshot shows the WABCO Customer Centre website. At the top, there is a search bar with the text "Vyhledávání produktů" and a magnifying glass icon. To the right of the search bar is an "INFORM" button. Further right is a shopping cart icon with the text "0 kus(y)". Below the search bar, there are five navigation tabs: "Autobusy a nákladní vozidla", "Přípojná vozidla", "Zemědělské a pracovní stroje", "Osobní vozidlo", and "Zákaznický servis a podpora". The main heading is "Najděte WABCO řešení a služby ve vašem okolí". Below this, there is a sidebar with filters. The "WABCO partneři:" section has a dropdown menu set to "WABCO autorizovaný distributor". The "Filtrace atributů" section is expanded, showing three categories: "Značky" with checkboxes for "WABCO Original" and "ProVia"; "Typy objednávek" with checkboxes for "Objednávky online", "Objednávky na přepážce", and "Objednávky 24/7"; and "Možnosti doručení" with checkboxes for "Doručení o víkendu", "Doručení přes noc", and "Dodání na parkoviště". Below these are two more categories: "Znalost produktů" with checkboxes for "Znalost produktů WABCO" and "Školení na místě". To the right of the filters is a map showing a geographical area.

Obrázek č. 27: Návrh pro umístění atributu na webové stránce wabco-customercentre.com

(Zdroj: dle: 23)

Mezi podmínky služby by patřila technická podpora se správným výběrem vhodné součástky, kterou zákazník momentálně potřebuje, nákup potřebného zboží, opravu vozidla a různé speciální řešení k provozu vozidla. Servisní partneři a distributoři po celé Evropě by měli mít zaměstnance, kteří vyřizují technickou podporu v rámci funkčnosti produktů, odborných dotazů a k výběru vhodné součástky. Momentálně většina servisních partnerů a autorizovaných distributorů tuto službu nabízí. Pokud tuto službu nenabízí je vždy možná telefonická domluva přímo přes zákaznický servis společnosti. Dalším podmínkou této služby je obchodní a servisní centrum, které by mělo být v blízkosti. V servisních dílnách provádí servis nákladních vozidel, autobusů, přívěsů a přípojných techniky splňující nejvyšší standardy současné doby v rámci služeb a oprav. Mechanici musí být zkušení s dlouhodobou praxí v sektoru užitkových vozidel. Nadále zajišťují komplexní služby v podobě vzduchových oprav, generálních oprav, opravy motorů a převodovek a opravy elektroinstalace a hydrauliky. V obchodním centru musí obsahovat takové skladové prostory, kde většina komponentů je skladem, aby splnění požadavku bylo co v nejkratším čase. Tato služba by byla pro společnost málo náročná. Jedná se zejména o vytvoření mapy v mobilní aplikaci a na webové stránce, kterou by provedl interní zaměstnanec zaměřený na tvorbu webových stránek a mobilních aplikací.



Obrázek č. 28: Návrh mapy ukazující službu One Stop Shop ve střední Evropě

(Zdroj: Vlastní zpracování s použitím: <https://www.google.cz/maps/>)

Školení

Společnost nabízí pro svoje zákazníky tři formy školení přes WABCO Academy. Během pandemie Covid-19 musela společnost z velké části omezit nebo i zrušit praktické školení a teoretické školení nahradila na toto období přes digitální prostor. Společnost se ale po zlepšení situace chce vrátit ke standardní výuce vyučované v evropských zemích. Z průzkumu vyplývá, že tato forma kombinovaného školení zákazníkům více vyhovuje. Proto bych společnosti navrhla tuto oblast zvážit a vytvořit pevný program tohoto školení. Školení přes digitální prostor probíhají online formou e-learningu přes internet. E-learning je školení či vzdělávací proces pobíhající prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. Hlavní výhodou online školení je nízká cena a nízké náklady oproti školení, které se dělají ve školicím centru. Při e-learningu se dá ušetřit až 50 % nákladů oproti klasickým školením z důvodu, že se nemusí pronajímat školicí centrum, platit lektora a přepravu zaměstnanců. Další výhodou je lepší dostupnost vzdělání. Účastník se kvůli školení nemusí omezovat nebo plánovat pracovní náhrady. Díky e-learningu může studovat z kanceláře, z práce nebo z homeoffice. Pro praktické školení toto samozřejmě není výhodou. Dají se udělat názorná videa z praxe, ale nenahradí to celé školení. Účastníci potřebují praktické dovednosti vidět naživo, vyzkoušet si je a popřípadě se ptát na kterékoli dotazy k výuce. (57) Proto bych na základě odpovědí z průzkumu navrhla kombinovanou formu školení. Online formu školení bych navrhla pro školení, které nejsou závislé na konkrétních technických oblastech, a osobní výuku pro školení, která jsou zaměřená na praktické dovednosti. Následující tabulka představuje návrh na kombinovanou formu školení pro společnost WABCO.

Tabulka č. 16: Návrh pro kombinovanou formu školení

(Zdroj: Vlastní zpracován dle: 57)

PRODUCT TRAINING	
Safety Inspection	online
Air Brakes	prezenčně/online
Electrical systems	prezenčně/online
Wheel Brakes	prezenčně
Trailer ABS	prezenčně/online
ECAS and Trailer Central Electronic	prezenčně /online
Bus vehicle control systems	prezenčně
EBS for motor vehicles and trailers	prezenčně/online
BUSINESS TRAINING	
Six Sigma a Quality	online
Sales training program	online
Consulting Services	online
Human resources specialist	online
IHK/CCI Qualifications	online
IHK/CCI Purchasing Training program	online
DRIVER TRAINING	
Top Driver training program	prezenčně
Passenger car safety driving training	prezenčně

V rámci Product training převažují kombinace učení na digitální výukové platformě a na účasti na klasickém školení. Účastníci obdrží roční licenci na konkrétní obsah e-learningového kurzu, včetně bezplatných letáků a aktualizací, po nichž bude následovat účast na jednom z klasických školení. Při prezenčním školení je dříve naučený obsah z e-learningu sloučen s mnoha praktickými cvičeními. Kromě toho školitel odpovídá na otázky z praktických zkušeností. Ušetří to také 25 % času na místě, jelikož účastníci mají stále k dispozici výukové materiály z online školení a při nejasnostech se můžou kdykoliv podívat do přístupných materiálů. V oblasti Bussiness training jsou školení zvolena pouze formou online. Školení se snaží ukázat, jak podnikat, optimalizovat obchodní procesy, personál a obecné produktivity podnikání. Tedy toto lze provést přes virtuální učebnu, která zprostředkovává digitální obsah školení a lektori odpovídají na dotazy přímo účastníkům. Při Driver Training se online forma školení nedá využít. Cílem školení je zaučit řidiče ovládat vozidla při nebezpečných situacích a reagovat při kritických situacích na silnicích. Tedy zde je vhodná pouze účast na klasickém školení.

3.4 Komunikační strategie




V komunikační strategii jsou z jednotlivých analýz vypracovány návrhy na zlepšení marketingové komunikace v rámci společnosti. Jelikož je komunikace společnosti WABCO se svými zákazníky propojena přes média na nízké úrovni, jsou v této kapitole navrženy návrhy, které by mohly zlepšit komunikační strategii a vejít více do povědomí cílové skupině zákazníků.

Reklama v časopisech

Mezi první návrh komunikační strategie je reklama v časopise. Pro tento typ reklamy jsem vybrala šest evropských časopisů, které se zabývají články, novinkami a zajímavostmi z oblasti nákladních automobilů a autobusů. Výhodou reklamy v časopisech je, že čtenáři tematických časopisů obvykle spojuje zájem o danou oblast (v našem případě automobilového průmyslu). Časopisy těchto typů jsou považovány za odborníky na danou problematiku, a díky tomu má reklama větší šanci zaujmout a přesvědčit. Proto bych navrhla společnosti zainvestovat do časopisů tohoto typu a zviditelnit se pomocí reklamy. Pro společnost bych vybrala variantu reklamy uvnitř časopisu a velikost $\frac{1}{4}$ stránky. Živnostník Jiří Brda – graphic designer nabízí vizuální identitu pokročilého grafického návrhu reklamy za 5 000 Kč. Cena za vizuální práce je 192 EUR. (70)

Truck and Business

Slovenský časopis se specializuje na strategii podnikání v silniční dopravě se zaměřením na legislativní, ekonomické a technické poradenství pro provozovatele nákladních vozidel. Je rovněž určen pro manažery firem, podnikajících nejen v silniční dopravě, ale i výrobě, distribuci, obchodě či stavebnictví. Hlavním cílem časopisu je poskytnout čtenářům komplexní informace u oblasti produktové nabídky, legislativy či financování, které umožní zefektivnit výběr a správu automobilových parků nad 3,5 tuny. (62)

Advertisement prices			
Format			
Alonge	6 655 €	5 380 €	3 590 €
1/1	3 990 €	2 990 €	2 490 €
Junior page	3 100 €	2 490 €	1 890 €
1/2	3 090 €	2 490 €	1 590 €
1/3	1 990 €	1 590 €	990 €
1/4	1 500 €	1 000 €	790 €
Cover pages			
U1 (Front cover page)	1/1 + 70 %		
U2 (2nd cover page)	1/1 + 50 %		
U3 (3rd cover page)	standard 1/1 page price		
U4 (Back cover page)	1/1 + 50 %		
Page 5 (next to Editorial)	1/1 + 20 %		
Advertorial (PR article)			
1/1 page	4 490 €	3 500 €	2 790 €
2/1 pages	5 990 €	5 300 €	4 390 €
Cancellation fee:	- 22 or more days prior to publishing date:		50 % of advertisement price
	- 21 to 15 days:		75 % of advertisement price
	- less than 15 days:		100 % of advertisement price
The complete General Conditions are available on the internet at: www.flotila.sk			

Obrázek č. 29: Velikost a cena reklamy v časopise Truck and Business

(Zdroj: dle: 62)

Společnosti bych vybrala variantu reklamy na ¼ stránky. Uvedené ceny zahrnují předplatné reklamy na jeden rok. Cena za tuto variantu je 1 000 EUR.

FERNFAHREN

Německý časopis FERNFAHREN je určený pro nákladní automobily pro profesionální řidiče. Je vydáván každý měsíc s podrobnými testy vozidel, zprávami o jízdě, radami a tématy služeb s aktuálními články a zprávami. Obsahuje informativní přehledy automobilového trhu a rozhovory s vůdci veřejného mínění. (63)

Anzeigenpreis

Schaltungen 2

Ihr Preis ? 1.100,00 EUR


Wunschplatzierung ?

 **Zum Warenkorb hinzufügen**

Formatvorschau

Diese Vorschau hilft Ihnen dabei, die optimalen Abmessungen Ihrer Anzeige zu bestimmen. Bitte wählen Sie die gewünschten Abmessungen Ihrer Anzeige auf der linken Seite aus.

*Die Platzierung auf der Seite wird vom Verlag festgelegt.
Die Vorschau ist ohne Gewähr.*



Anzeigenbreite	95 mm
Anzeighöhe	132 mm

Obrázek č. 30: Velikost a cena reklamy v časopise FERNFAHREN

(Zdroj: dle: 63)

Společnosti bych vybrala variantu $\frac{1}{4}$ stránky o rozměrech 95 x 132 mm. Uvedené ceny zahrnují předplatné reklamy na jeden rok při četnosti zveřejňování jednou za měsíc. Cena za tuto variantu je 1 100 EUR.

Blickpunkt LKW+BUS

Rakouský časopis Blickpunkt LKW + BUS se v tiskové podobě jeví jako komunikace typu business-to-business pro všechny čtenáře v oblasti dopravy, spedice, správy vozového parku užitkových vozidel a autobusů. Pro mezinárodní čtenáře se časopis Blickpunkt LKW + BUS je dostupný jako online médium v celosvětovém Apple App Store. (61)

<h1>Tarife Print 2021</h1>					
Umschlagselten Titelseite 4c € 6.120,- U2 oder U3 in 4c € 6.060,- U4 in 4c € 6.190,-			Titelseite € 6.120,- 210 x 148 in 4c Die Titelseite erscheint auch in der App für Tablet und Smartphone.		
Beilagen bis 20 Gramm € 393,- p. Tsd. bis 40 Gramm € 434,- p. Tsd.			1/1 Seite € 6.060,- 190 x 273 in 4c * abfallend 210 x 297 * Zuschlag: € 360,-		
Beilhefter bis 20 Gramm € 530,- p. Tsd. bis 40 Gramm € 622,- p. Tsd.			1/2 Seite € 3.290,- quer: 190 x 137 in 4c * abfallend 210 x 146 hoch: 93 x 273 in 4c * abfallend 103 x 297 * Zuschlag: € 360,-		
Flappe, Banderole, Tip-on-Card Sonderwerbeformen auf Anfrage			1/3 Seite € 2.400,- quer: 190 x 91 in 4c * abfallend 210 x 100 hoch: 61 x 273 in 4c * abfallend 71 x 297 * Zuschlag: € 360,-		
Rabatt auf Jahresabschlüsse Bei Erteilung von Gesamtaufträgen im Vorhinein: 3 x 5 % 6 x 10 % 8 x 15 %			1/4 Seite € 1.700,- quer: 190 x 68 in 4c hoch: 93 x 137 in 4c		
Advertorials PR-Anzeigen auf Anfrage			1/8 Seite € 900,- quer: 190 x 34 in 4c hoch: 44 x 137 in 4c rechteckig: 93 x 69 in 4c		
Preise verstehen sich exkl. 5 % Werbeabgabe und 20 % MWSt. Rechnungen außerhalb Österreichs sind MWSt.-frei.					
Stornierungen In jedem Fall kostet ein Auftragsstorno 30 % Stornogebühr.					
Druckdaten Druck-PDF, Zip-Datei, Online-Datentransfer. Ohne Farb-Proof haften wir nicht für Farabweichungen.					

Obrázek č. 31: Velikost a cena reklamy v časopise Blickpunkt LKW+BUS

(Zdroj: dle: 61)

Tento časopis nabízí cenu reklamy oproti ostatním časopisům o něco vyšší, jelikož se jedná o nejčtenější rakouský dopravní časopis. Při rozměru ¼ stránky je při jednorázové reklamě 1 700 EUR. Při opakování reklamy 8krát ročně je zde sleva 15 %. Tedy roční cena za zveřejnění reklamy v časopise je 1 445 EUR.

Truckstar

Truckstar je nizozemská společnost nabízející novinky, každoroční festival Truckstar, fotografie, videa a časopis zabývající se nákladní dopravou s příslušenstvím a sociálními aspekty profese řidiče. Magazín představuje kombinaci obchodního a veřejného časopisu zaměřený pro profesionální řidiče. Truckstar je oblíbený po celé Evropě díky dobré znalosti v oboru. (58)

Basistarief in euro's excl. BTW		Formaten en afmeting in mm	
1/1 pagina		Formaat	breedte x hoogte
€ 4.170,-		Zetspiegel	
		1/2 staand	100 x 275
		1/2 liggend	206 x 135
		1/1	210 x 280
		Bladspiegel	
		1/1	230 x 300
		2/1	230 x 300 – 230 x 300
		+ 3 mm overvul ivm afsnede	
Formaat index		Technische informatie	
1/2 pagina	63	Zetspiegel: 210 x 280 mm (b x h)	
2/1 pagina	187	Bladspiegel: 230 x 300 mm (b x h)	
Positie index		Advertentiemateriaal:	
Voorkeurspositie	110	digitale bestanden in	
Spread in het hart	110	bestandsformaat CertifiedPDF.	
1 ^e pagina rechts	110		
Cover 2 of 3	120		
Openingsspread	120		
Cover 4	130		
Uitklapcover*	280		
*exclusief productiekosten – op aanvraag			

Obrázek č. 32: Velikost a cena reklamy v časopise Truckstar

(Zdroj: dle: 58)

Tento časopis neuvádí na svých stránkách přesný ceník, ale její základní sazba pro reklamu na celou stránku je 4 170 EUR. Pro společnost bych ale navrhovala osobní dotaz na reklamu na ¼ stránky. Předpoklad pro reklamu na ¼ stránky by mohl být v hodnotě ¼ ceny. Tedy cena pro tuto variantu je 1 040 EUR, která je pouze odhadní.

Trucker CZ

Je český nejznámější a nejprodávanější titul v oblasti nákladní dopravy v České republice. Jeho obsah je určen pro čtenáře zájímající se o nákladní vozidla a s nimi související techniku. Magazín vychází jednou měsíčně a podílí se na jeho přípravě odborný tým redaktorů a spolupracovníků včetně profesionálních řidičů. Cena se odvíjí podle druhu reklamy. (59)

CENY PLOŠNÉ INZERCE (ceny jsou v Kč bez DPH)	
Rozměr (část strany)	cena 4 barvy
2/1	118 000
1/1	68 000
2/3	50 000
1/2	40 000
1/3	29 000
1/4	23 000

OBÁLKA ČASOPISU	
2. strana obálky	97 000
3. strana obálky	97 000
4. strana obálky	121 000

PLAKÁT	
Plakát jednostranný (všitý uprostřed)	81 000
Plakát oboustranný (všitý uprostřed)	142 000
Motiv podléhá schválení vydavatele.	

SLEVY	
Opakování inzerátu:	Sleva
3–5krát	6 %
6–8krát	9 %
9–11krát	15 %
12–15krát	17 %
16–víckrát	20 %

PŘÍPLATKY	
Umístění dle požadavků	10 %
Atypický formát	10 %
Formáty menší než 1/1 na spad	10 %

POZNÁMKA	
Všechny ceny jsou v Kč bez DPH. Všechny ceny obsahují standardní grafické zpracování. Inzeráty zveřejněné v časopisech Trucker a DaS se sčítají.	

Obrázek č. 33: Velikost a cena reklamy v časopise Trucker CZ

(Zdroj: dle: 59)

U tohoto časopisu bych také vybrala variantu $\frac{1}{4}$ stránky. Cena obsahuje pouze jednorázovou reklamu, ale při opakování inzerátů společnost nabízí slevu. Pro společnost bych tedy navrhla opakování návrhu až 16krát, jelikož nabízí největší slevu. Cena této varianty je 707 EUR.

Následující tabulka shrnuje všechny náklady spojené s reklamou v časopisech vydávaných v Evropě.

Tabulka č. 17: Celkové náklady spojené s reklamou v časopisech (EUR)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časopis	Cena (EUR)
Grafické práce	192
Truck and Business	1 000
FERNFAHREN	1 100
Blickpunkt LKW+BUS	1 445
Truckstar	1 040
Trucker CZ	707
Celkem	5 484

Celkové náklady za pronájem reklamy v časopisech na jeden rok činí 5 484 EUR.

Bannerová reklama

Společnost využívá bannerovou reklamu jen zřídka. Proto můj další návrh je rozšířit bannerovou reklamu na webech o nákladních automobilech, autobusech a přívěsech a oslovit pomocí bannerové reklamy potenciální zákazníky v síti Google. Výhodou bannerové reklamy je oslovení úzkého segmentu populace v internetovém prostředí. Bannery lze umístit na specializované webové stránky nebo u internetových článků, které mají souvislost s propagací daného produktu, služby či značky. Další výhodou je také přímé kliknutí na reklamu, a tím se může dostat na stránky webu a zvýšit jeho návštěvnost. (60) Některé společnosti nabízející reklamu ve svých časopisech také nabízí bannerovou reklamu na svých webech. Následně jsou tedy vybrány společnosti a jejich cenové nabídky. Dále živnostník Jiří Brda – graphic designer nabízí také návrh pro bannerovou dynamickou reklamu za cenu 900 Kč. Cena za grafický návrh bannerové reklamy je 35 EUR. (70)

Truckstar

Tato společnost je již zmíněna v předchozí kapitole. Čtenáři Truckstar jsou na národní i mezinárodní úrovni, kteří se zajímají o sport, zejména o automobil a motorismus. Webové stránky věnují pozornost novinkám z odvětví automobilové a kamionové dopravy. Provozovatelé těchto webových stránek nabízí pro firmy vložit článek nebo příspěvek na jejich facebookové stránky za 750 EUR. Také nabízí propagaci ve formě webových i mobilních bannerů. (58)

Digitaal		
Product		Tarief
NBA - Nieuwsbrief		€ 1.275
FBB – Facebook Bericht		€ 750
Native-in-Article (Cost p. Quality View – QV)		€ 1,25
Productiekosten*¹		
Nieuwsbrief Advertorial		€ 175
Facebook bericht		€ 225
Banners		
Billboard	(970*250)	€ 36 cpm
Halfpage	(300*600)	€ 36 cpm
Rectangle	(300*250)	€ 22 cpm
Leaderboard	(728*90)	€ 15 cpm
Large Leaderboard	(970*90/70)	€ 36 cpm
Wide Skyscraper	(160*600)	€ 18 cpm
Mobile banners		
Banner	(320*100)	€ 15 cpm
Interscroller	(320*480)	€ 36 cpm

Obrázek č. 34: Cena digitální reklamy v časopise Truckstar

(Zdroj: dle: 58)

Pro společnost bych z nabídky vybrala variantu příspěvku na Facebooku za cenu 750 EUR, bannery ve formátu obdélníku o rozměrech 300*250 za 22 EUR v jednotce cena za promile a mobilní bannery ve formátu o rozměrech banner o rozměrech 320x100 za 15 EUR za cenu za promile. Jednotka cpm udává cenu, za kterou inzerent zaplatí za tisíc zhlédnutí nebo zobrazení reklamy. Cena za příspěvek a 1 000 zhlédnutí bannerové reklamy činí 787 EUR.

Při předpokladu 5 000 zhlédnutí reklamy za jeden rok jsou celkové roční náklady za digitální reklamu v časopise Truckstar 935 EUR.

Blickpunkt LKW+BUS

Tento web je také zmíněn v předchozí kapitole. Publikace na B2B trhu jsou nejpoužívanějším zdrojem odborných informací a základem pro rozhodování. Proto je Blickpunkt LKW + BUS dobrým reklamním partnerem. Webové stránky se zaměřují na dopravní společnosti, spedice, provozovatele autobusu a majitele vozových parků. Představují komplexního poradce pro osoby s rozhodovací pravomocí v nákladní dopravě a v autobusovém průmyslu. Společnost je také jediným rakouským

specializovaným médiem, který nabízí vícenásobné hlášení v tištěné i multimediální podobě. (61)

Mobile Endgeräte

Ganzseite € 650,-

Tablet (quer):
2.048 x 1.536 Pixel
Auflösung 300 dpi

Smartphone (hoch):
640 x 1.136 Pixel
Auflösung 600 dpi

Halbseite € 350,-

Tablet (hoch):
1.024 x 1.536 Pixel
Auflösung 300 dpi

Smartphone (3/4 hoch):
640 x 820 Pixel
Auflösung 600 dpi

Website

PR-Blogartikel € 250,-

Text, Bilder, Videoeinbettung
Link zu Ihrer Landing-Page.

Preisangabe pro Monat

Werbebanner € 449,-

Banner zwischen Slideshow
und Blog-Karten auf der Start-
seite. Querformat, 800 x 250
Pixel. Gif-statisch, png oder
jpg. 300dpi, RGB-Farbmodus.
Link zu Ihrer Landing-Page.

Preisangabe pro Monat
(bis zur 30- Rotation)

**DIE APP IST FÜR ALLE
LESER KOSTENLOS!**

Laden im
App Store

GET IT ON
Google Play

Erscheint mindestens zu jeder Printausgabe.
Vertrieb: Apple App Store und Google
Play Store. Verbreitung: weltweit.
Redaktion auf iPad, iPhone,
Android-Tablets und
Android-Smartphones.

Obrázek č. 35: Cena za digitální reklamu společnosti Blickpunkt LKW+BUS

(Zdroj: dle: 61)

Pro mobilní zařízení nebo tablety bych z nabídky zvolila reklamu na půl strany za 350 EUR na měsíc a na webových stránkách bych zvolila webový banner, který je umístěn mezi obrázkovými slidy a kartami blogu na úvodní stránce při formátu na šířku 800 x 250 pixelů. Banner také bude obsahovat odkaz přímo na stránku WABCA. Cena za bannerovou reklamu na webové stránce na jeden měsíc činí 449 EUR. Z důvodu vysoké ceny bych navrhla předplatit si reklamu pouze na 4 měsíce za rok.

Celkové roční náklady za bannerovou reklamu u společnosti Blickpunkt LKW+BUS činí 1 796 EUR.

Google Ads

Google Ads se snaží oslovit zákazníky, kteří vyhledávají firmy na úrovni naší firmy. Platí se zde jen za výsledky, například za kliknutí vedoucí na náš web nebo za hovory do naší

společnosti. Reklama na Google se objevuje na počítači i na mobilu ve chvíli, kdy kupující hledá produkty a služby nabízející námi. Správně načasovaná reklama udělá z těchto lidí důležité a stávající zákazníky. Cílem této propagace je zvýšení online prodeje, zvýšení počtu telefonátů zákazníků a získání více návštěvníků prodejny. Služba Google Ads umožňuje nastavit si jakýkoli rozpočet na inzerci a kdykoli pozastavit nebo upravit výdaje. Rozpočet doporučí na základě firem, které jsou podobné naší firmě, a k návrhu rozpočtu přidají i odhad výsledků. Nejčastěji se platí za kliknutí, o konečné ceně za kliknutí rozhoduje aukce reklam, která dochází při každém zobrazení reklamy, proto se cena v čase mnohdy liší. Lze nastavit maximální cenu za kliknutí a systém garantuje, že tuto cenu nepřekročí, tedy reálná cena může být i nižší. Proto bych na začátek stanovila cenu přibližně 300 EUR a podle úspěšnosti/neúspěšnosti reklamy se dá kdykoliv rozpočet upravit.

Náklady za reklamu přes Google Ads činí 300 EUR.

Tabulka č. 18: Celkové náklady za bannerovou reklamu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Bannerová reklama	Cena (EUR)
Truckstar	935
Blinkpunkt LKW+BUS	1 796
Google Ads	300
Celkem	3 031

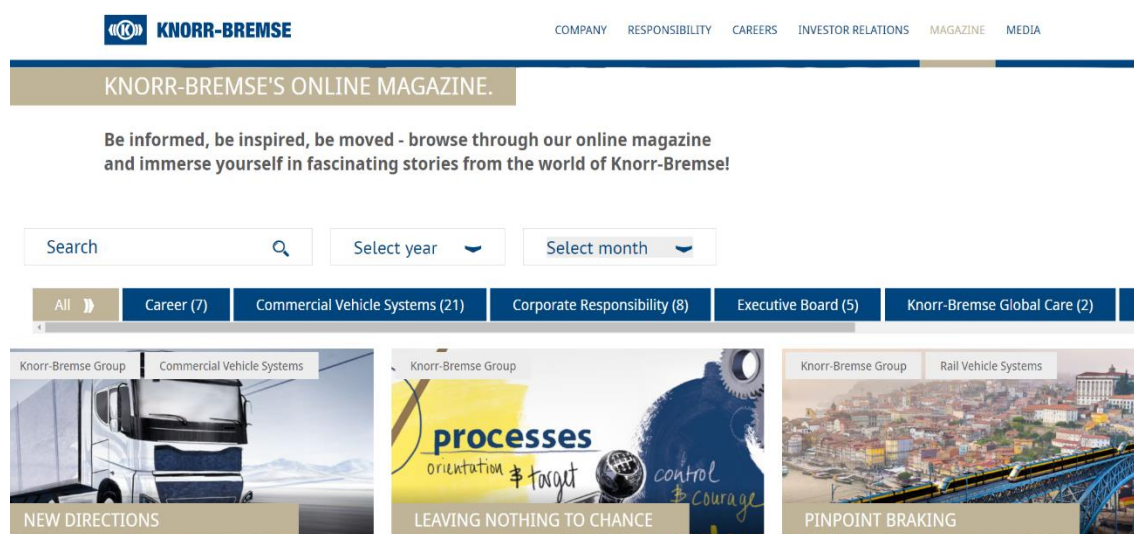
Celkové roční náklady za bannerovou reklamu činí 3 031 EUR.

Vlastní online magazín

Dalším návrhem je zavedení na svých webových stránkách vlastní online magazín, který by informoval, inspiroval a motivoval svoje čtenáře ze světa WABCO, jelikož kvalitního čtení není nikdy dost. Magazín by obsahoval v podobě článků veškeré novinky, zajímavosti, události a zprávy ze světa v oblasti užitkových vozidel, společenské aspekty ovlivňující automobilový průmysl a společnost ze všech směrů, informace o kariéře v automobilovém průmyslu i uvnitř firmy a informace a událostech dějící se uvnitř společnosti. Články by se daly generovat podle roku, měsíce a tématu. Výhodou je,

že není potřeba do reklamy moc investovat, protože dobře situovaný a zajímavý článek si najde svoje čtenáře snadněji. Magazín by určitě zlepšil komunikaci se zákazníky přes sociální sítě, kde by se nacházely odkazy na tento magazín. Společnost by si musela najmout minimálně jednoho redaktora, který by se o články a magazín staral. Průměrná mzda jednoho redaktora za měsíc je v Evropě průměrně 3067,5 EUR. (67)

Inspiraci pro tento návrh jsem uviděla na stránkách konkurenční společnosti, a to u Knorr-Bremse. Následující obrázek ukazuje inspiraci, jak by magazín mohl vypadat.



Obrázek č. 36: Online magazín u společnosti Knorr-Bremse

(Zdroj: dle: 64)

Roční náklady na nového pracovníka k provozování magazínu činí 3067,5 EUR.

Billboardy

Tento typ reklamy společnost téměř nevyužívá. Z průzkumu vyplývá, že by distributoři uvítali billboardy zejména u dálnic, kde jezdí nejvíce řidiči nákladních automobilů a autobusů. Tato forma reklamy se dá využít k doplnění kampaně vedené v jiných kanálech. Billboardy představují mnoho výhod:

- přitahují pozornost obrovského publika,
- možnost zvýšení povědomí o značce,
- žádné výrobní náklady,

- možnost vytváření pozitivních asociací se značkou,
- dlouhý kontakt s reklamou,
- relativně nízká cena za vystavení reklamy.

Cena reklamy závisí na mnoha faktorech, na konkrétním místě, poptávce na daném místě, populaci a na počtu dostupných médií. Proto mohou být náklady na zveřejnění reklamy na billboardech nepředvídatelné. Následující tabulka znázorňuje orientačně průměrné ceny za zveřejnění reklamy v jednotlivých státech ve střední Evropě. (66)

Tabulka č. 19: Cena za pronájem billboardu v jednotlivých zemích střední Evropy (EUR)

(Zdroj: Vlastní zpracování pomocí: 65)

Evropský stát	Cena za měsíc (EUR)
Německo	220
Polsko	109
Rakousko	165
Česká republika	107
Slovensko	120
Maďarsko	103

Navrhovala bych společnosti umístit v zemích střední Evropy billboardy v rozsahu 3-6 podle velikosti státu nacházející se u dálnice, kde denně projede velké množství řidičů s užitkovými vozidly. Grafický návrh a tisk billboardů nabízí česká firma FRANCES, která tiskne samolepky s vlastní designem společnosti nebo projektu. Pro výběr této reklamy jsem zvolila typ Euro Billboard, který má rozměry billboardů 510/240 cm. Společnost momentálně také nabízí akci na grafické práce, která činí 11,5 eura za designový návrh billboardu. Cena za tisk deseti kusů je 815 euro, tedy cena za jeden kus je 81,5 eura. Následující tabulka znázorňuje celkové náklady za pronájem reklamy, návrh a tisk billboardů.

Tabulka č. 20: Celkové náklady za billboardy v jednotlivých státech střední Evropy (EUR)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Evropský stát	Počet	Cena celkem (EUR)
Německo	6x	1 320
Polsko	5x	545
Rakousko	5x	825
Česká republika	3x	321
Slovensko	3x	360
Maďarsko	3x	309
Jednorázový návrh a tisk	25x	2 049
Celkem	25x	5 729 EUR

Cena celkem činí 5 729 EUR, která zahrnuje cenu za pronájem billboardů na měsíc za návrh designu billboardů a za náklady na tisk. Pro společnost navrhuji, aby zvolila možnost celoročního pronájmu, protože déle umístěný reklamní billboard zaujme více potenciálních odběratelů. Pravidelné zaujetí reklamní informace o značce po delší dobu představuje výhodu v intenzivnějším zapamatování dané značky.

Náklady za pronájem reklamních billboardů na rok činí 46 209 EUR.

Zavedení CRM systému

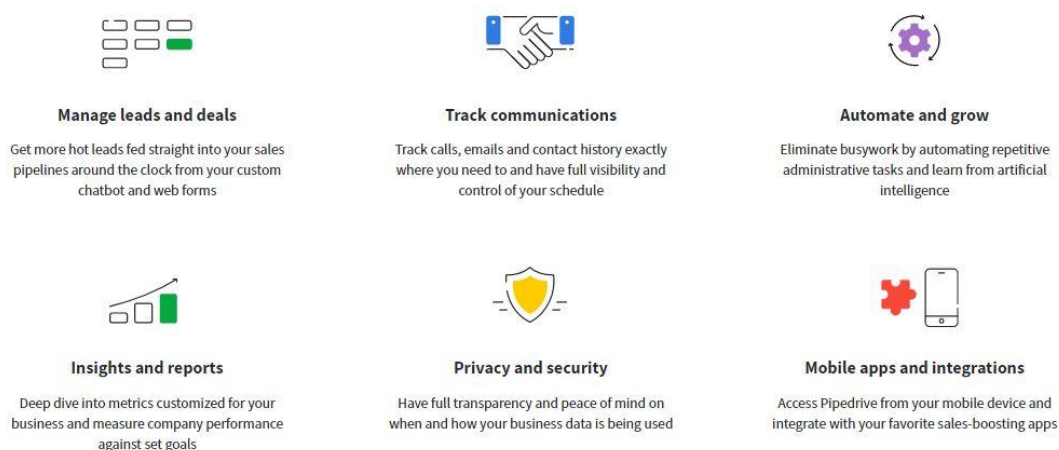
Posledním návrhem v komunikační strategii je zavedení CRM systému, který pomáhá společnosti udržet si stávající zákazníky a současně i získat nové. Aby nedocházelo k problémům, že jednomu zákazníkovi se zavolá třikrát nebo se jinému zákazníkovi nikdo neozve, vyřeší jednoduše CRM systém. Vyhodnocuje chování zákazníka a tendenci trhu a předvídá budoucí potřeby díky zjednodušenému reportingu a udržuje přehled o tom, co se kde a kdy děje. Hlavním cílem CRM systému je udržet klienty, zvýšit výnosy a snížit výdaje. (69)

Hlavní výhody CRM systému:

- **centralizace informací** – systém sdružuje informace ze všech oddělení a každý zaměstnanec má přístup k datům, které potřebuje ke své práci. Obsahuje také

veškeré údaje o zákazníkovi, a dokonce i společnou komunikaci (e-maily či zprávy) nebo dokumenty a poznámky ze schůzek.

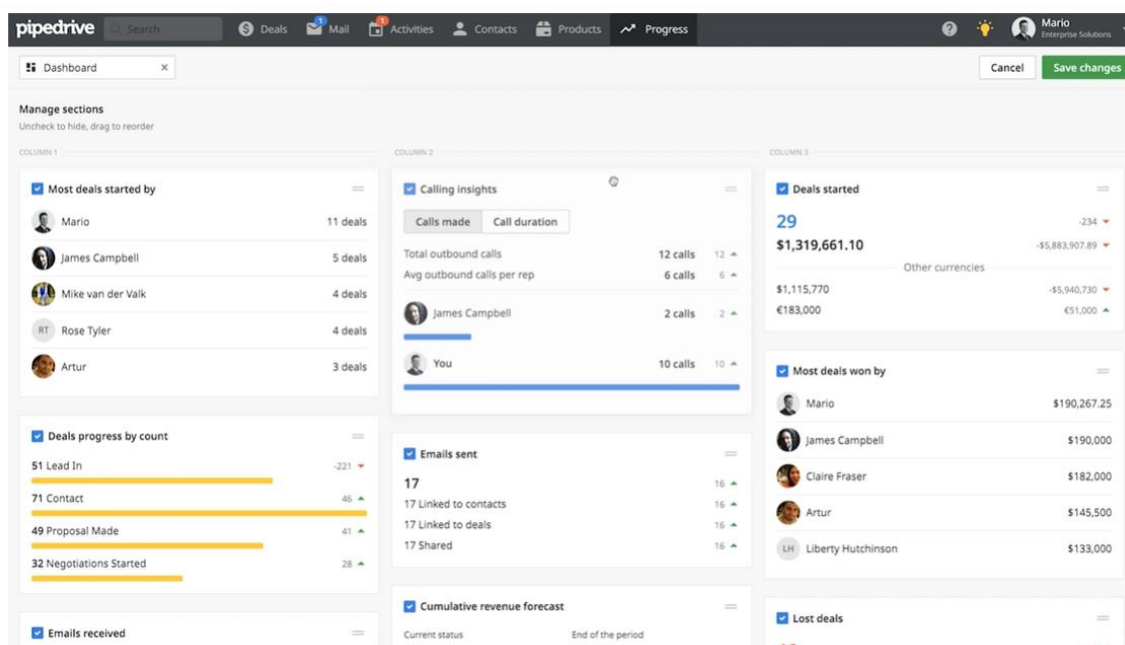
- **vyhodnocení nasbíraných dat** – obsahuje přehledné dashboardy, ze kterých se dají zjistit pomocí analýz nové příležitosti či hrozby.
- **udržení přehledu o aktivitách** – pomocí přehledu aktivit se dá vyčíst, jaké úkoly byly splněny, anebo kterým vypršel čas. Dá se také zjistit, zda obchodníci mají naplánované další schůzky nebo jak bude vypadat další e-mailová kampaň.
- **snadné získání nových zákazníků** – v každém CRM systému je k nalezení lead management, který ukládá všechny kontakty potencionálních zákazníků, zaznamenané telefonní hovory a další smluvené akce a termíny.
- **optimalizace firemní strategie** – snadno se pozná, kterému zákazníkovi se víc věnovat. Kdy, co a v jakém objemu si klient zadává objednávky nebo jaké změny jsou oproti minulému nákupu.
- **integrace s dalšími systémy** – možnost integrace s interními systémy, počítačovými aplikacemi nebo webovými službami. Lze zkombinovat e-maily, excelovské tabulky, účetní systémy nebo veřejné katalogy firem.
- **automatizace práce** – CRM systémy dokážou také ušetřit denně i hodiny práce. Systém umí automaticky generovat úkoly a hlídat termíny nebo některé softwary dokáží navrhnout nejefektivnější trasu k zákazníkům či připomínají dlouho zanedbávané zákazníky. (69)



Obrázek č. 37: Výhody CRM systému

(Zdroj: dle: 68)

Pro společnost jsem vybrala CRM systém od společnosti Pipedrive, která patří mezi Top 5 společností provozující CRM systém. Tato platforma je vytvořená pro obchodní oddělení, zejména pro prodejce. Představuje nástroj pro správu vztahů se zákazníky, který pomáhá uživatelům vizualizovat jejich prodejní procesy a zvládnout více práce a prodejů. Pipedrive je založený na činnostech kolem prodeje zabývající se plánováním, dokončením a sledováním aktivit, a je plný funkcí, které pomohou stanovit priority obchodů, sledovat výkon a předpovídat výnosy. Jelikož je společnost WABCO velkou společností s vysokými podíly prodeje, vybrala jsem typ CRM systému Professional, který obsahuje veškeré funkce, které jsou potřebné pro komunikaci, spolupráci a růstu příjmů. Cena na jeden měsíc na jednoho uživatele činí 49 EUR. (68)



Obrázek č. 38: Ukázka CRM systému od společnosti Pipedrive

(Zdroj: dle: 68)

Celkové náklady na jeden rok pro 20 uživatelů za pořízení CRM systému od společnosti Pipedrive činí 11 760 EUR.

Následující tabulka vyjadřuje veškeré náklady spojené s návrhy v rámci komunikační strategie.

Tabulka č. 21: Celkové náklady v rámci komunikační strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Komunikační strategie	
Druh reklamy	Cena (EUR)
Reklama v časopise	5 484
Bannerová reklama	3 031
Vlastní online magazín	36 810
Billboardy	46 209
Pořízení CRM systému	11 760
Celkem	103 294

Celkové roční náklady za komunikační strategii činí 103 294 EUR.

3.5 Distribuční strategie

Společnost distribuuje svoje zboží pouze přes autorizované distributory, případně přímo prvovýrobcům užitkových vozidel. Dodací lhůty jsou pevně dané s ohledem na dodávky a výroby produktů z jiných zemí přes smluvně dohodnutého distributora. Datum dodání je uvedeno v příslušném harmonogramu dodávek. Pokud není takové datum stanoveno, dochází k dodání do čtrnácti dnů od objednávky. Společnost dále nabízí pro Evropu službu Express za příplatek, která zaručuje dodání zboží do dalšího dne, tedy pokud je zboží v externím skladu v Rakousku. Z provedeného průzkumu vyplývá, že distributoři nejsou spokojeni s výskytem skladů po světě a bylo by pro ně přínosné vybudování konsignačních skladů blízko jejich firmy. Hlavním důležitým faktorem je čas dodání, a tím i spokojenost a flexibilita zákazníka, což vede k rozvoji společnosti, ke zkvalitněním služeb a zejména k efektivnějšímu vyřizování objednávek. Ke zlepšení dodacích podmínek navrhuji také zrychlit dodávky s dodací lhůtou jeden týden a bez poplatků nebo na základě obratu společnosti nabídnout distributorům cenově zvýhodněné dodání do druhého dne.

Zavedení konsignačního skladu

V rámci distribuční strategie navrhuji společnosti zavést konsignační sklad u vybraných autorizovaných distributorů. Konsignační sklad je sklad, který je veden u nevlastníka zboží, v našem případě u autorizovaných distributorů. Hlavním úkolem tohoto skladu je zejména uchování zboží, aby bylo co nejbližší konečnému zákazníkovi. Zřizovatel skladu je také osobou, která zboží doplňuje i v okamžiku potřeby odebírá. K fakturaci prodaného zboží dochází v momentě skutečného vyskladnění daného zboží ze strany dodavatele. V současné době existuje mezi jednotlivými státy Evropské unie volný pohyb zboží a služeb, proto trend konsignačních skladů v členských státech roste. Díky tomu je umožněno dodavateli prodávat svoje produkty i zahraničním zákazníkům, který je pomocí konsignačního skladu neustále k dispozici. Výhody dodavatel čerpat příliš nemůže, ale jednou velkou výhodou je skutečná konkurenční výhoda, jelikož má svoje zboží k dispozici po celou dobu a na mnoha místech. Nesmí se ale zapomenout, že je nutné upravit pravidla v místě skladu, jelikož se ve skladech budou pohybovat i zaměstnanci distributora. Je potřeba upravit pravidla přejímek, vyskladnění, podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Výsledkem by mělo být úspěšné zavedení konsignačních skladů po střední Evropě, sledování stavu zásob jednotlivých konsignačních skladů z jednoho místa, automatické objednávání materiálu a automatická fakturace odkoupeného zboží. (71)

S přehledem o skladech a materiálové logistice může pomoci systém DEAR, který dokáže zpracovávat velkoobchodní objednávky, plnit prodej a s přesností prodávat každou objednávku. Dokáže udržet přehled zásob i ve více skladech v různých městech, státech nebo zemích, a díky tomu snadno sledovat zásoby umístěné v různých místech. Další výhodou tohoto systému je integrovaná funkce převodu měn a pomocí toho provádět transakce ve více měnách a zvyšovat ziskovost. Roční cena tohoto systému činí 2 739 EUR. (72) Převezení sortimentu do konsignačních skladů spočívá pouze v přesunutí nejvíce obrátkového zboží z centrálního skladu do konsignačních skladů po Evropě, tedy snížení skladové zásoby v centrálním skladě a zvýšení skladových zásob po konsignačních skladech.

Celkové roční náklady v rámci distribuční strategie činí 2 739 EUR.

3.6 Časový harmonogram

Pro realizaci návrhu byl vytvořen časový harmonogram. Následující tabulka uvádí návrhy z oblasti marketingového mixu, který zobrazuje dobu trvání (začátek a konec) od června 2021 do listopadu 2021 a počet dnů pro realizaci jednotlivých návrhů. Všechny návrhy by měly být zrealizované během 6 měsíců. V současné době je vnímání času ovlivněno mnohými okolnostmi. Proto jsou data orientační a podle vlastního uvážení, jelikož v současné době z důvodu pandemie Covid-19 se nedá nic přesně stanovit. Důvodem rozdělení realizace návrhů je kvůli finančnímu hledisku a také kvůli lepší přehlednosti. I když společnost WABCO je na tom finančně dobře, je lepší investice rozložit do několika měsíců.

Tabulka č. 22: Časový harmonogram pro realizaci navržených změn

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Časový harmonogram pro realizaci navržených změn								
Návrhy	2021						Doba trvání realizace	Doba trvání
	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad		
Sezónní a promo akce							1.6.-30.6. 2021 1.11.-31.11. 2021	61
Zavedení atributu služby One Stop Shop							10.7. – 11.7. 2021	2
Najmutí zaměstnance k vyřizování cenových zvýhodnění							1.9.-30.9. 2021	30
Grafický návrh a zahájení							1.6.-31.7. 2021	61

reklamy v časopisech								
Založení vlastního magazínu							1.10.-15.10. 2021	15
Pořízení včetně školení CRM systému							1.8.-31.8. 2021	30
Grafický návrh a zahájení propagace na billboardech							1.6.-31.7. 2021	61
Přesun zboží do konsignačních skladů							1.10.-15.11. 2021	45
Pořízení včetně školení DEAR systému							1.9.-31.9. 2021	31

3.7 Ekonomické vyhodnocení návrhů

Následující tabulka uvádí počáteční náklady na každý měsíc vycházející z tabulky č. 22. Zde vyplývá, že celkové přibližné náklady na realizace návrhů je 11 981,43 EUR. Náklady jsou odhadnuty na základě informací uvedených na příslušných internetových stránkách a z vlastních zkušeností. Některé ceny jsou pouze orientační, zejména u nákladů k zaměstnání nových zaměstnanců, kde se počítá průměrná mzda určitého zaměření v Evropě. Jednotlivé návrhy jsou rozprostřeny na období šesti měsíců a podle data, kdy budou realizace nákladů uskutečněny. Za reklamu v časopisech a na billboardech bude muset společnost zaplatit předem, tedy v měsíci červen 2021. Platby za zaměstnání zaměstnance k vyřizování cenových zvýhodnění (administrativní pracovník) a zaměstnance k provozování online magazínu (redaktor) budou vyplaceny až následující měsíc od provedené práce, tedy v případě administrativního pracovníka v září a v případě redaktora v červenci. V případě bannerové reklamy u firem Truckstar a Blickpunkt LKW+BUS musí společnost zaplatit v měsíci červenci a reklama bude

v provozu od měsíce srpna. U Google Ads si společnost stanovuje svůj rozpočet podle svých úvah, zaplatí ji na začátku měsíce a reklama platí do vypršení daného rozpočtu. Provoz systémů je placen měsíčně, v případě CRM systému nabízející od společnosti Pipedrive, je měsíční náklad 980 EUR a je určen pro 20 uživatelů, a v případě DEAR systému je měsíční náklad 228 EUR.

Tabulka č. 23: Počáteční náklady pro realizaci navržených změn (EUR)

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počáteční náklady pro realizaci navržených změn (EUR)				
Návrhy	2021			
	červen	červenec	srpen	září
Získání nového zaměstnance k vyřizování cenových požadavků				1 267,35
Reklama v časopisech	457			
Bannerová reklama		252,58		
Najmutí redaktora provozující online magazín		3 067,5		
Billboardy	5 729			
CRM systém včetně školení			980	
Skladový a materiálový DEAR systém				228
Celkem za jednotlivé měsíce	6 186	3 320,08	980	1495,35
Celkem	11 981,43 EUR			

V následující tabulce jsou vyčísleny jednotlivé náklady připadající na jeden rok. Celkové náklady jsou stanoveny na 120 802,2 EUR. Návrhy jsou stanoveny tak, aby byly pro společnost reálné, vylepšily marketingovou strategii a přilákaly novou i potencionální klientelu. V kalkulaci hraje velkou roli velikost společnosti. WABCO je velkou

společností, která má svoje pobočky a zákazníky po celém světě. Proto jsou náklady na marketingovou strategii o něco vyšší. Její roční tržby se pohybují okolo 3 500 milionů USD, proto investice do těchto návrhů považují za vhodné a přínosné. Většina nákladných návrhů spadá do komunikačního marketingu, jelikož v této oblasti je společnost nejslabší.

Tabulka č. 24: Předpokládané roční náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Předpokládané roční náklady	
Návrh	Předpokládané náklady (EUR)
Získání nového zaměstnance k vyřizování cenových požadavků	15 208,2
Reklama v časopisech	5 484
Bannerová reklama	3 031
Vlastní online magazín	36 810
Billboardy	46 209
CRM systém	11 760
Skladový a materiálový DEAR systém	2 300
Celkem	120 802,2 EUR

Předpokládané roční náklady činí celkem 120 802,2 EUR. Celková návratnost ze zavedených změn na zlepšení marketingové strategie jde těžko stanovit, protože společnost má ročně vysoké obraty a nelze přesně stanovit, jaké jsou obvyklé denní/měsíční tržby a jaké výrobky se více nebo méně prodávají.

3.8 Shrnutí návrhů

V oblasti cenové strategie bych společnosti doporučila více speciálních prodejních akcí, například promo a sezónní akce. Příkladem může být na nový produkt dát během prvního měsíce zaváděcí nebo netto cenu (za nejlepší množstevní cenu), nebo víceletou propadlou licenci diagnostického softwaru dát pouze za cenu prodloužení za jeden rok. V tomto případě jsou náklady minimální a nezobrazí se v předpokládaných nákladech. Dalším návrhem je zaměstnání nového zaměstnance, který by zpracovával a vyřizoval požadavky

cenového zvýhodnění ze strany distributorů. Pokud by ho společnost využívala pouze k této činnosti, stačilo by ho zaměstnat na poloviční úvazek. Orientační náklady na zaměstnance v této pozici jsou zobrazeny v tabulce.

V rámci produktové strategie jsou náklady zanedbatelné. Ve všech případech se jedná pouze o časovou náročnost. Při návrhu o rozšíření sortimentu produktů ProVia se jedná pouze o úpravu ve výrobních činnostech, které jsou z mé pozice momentálně nezjistitelné. Totožné je to u návrhu zavedení služby One Stop Shop. Zde je pouze nutné vytvořit na webových stránkách a v mobilních aplikacích atribut služby One Stop Shop v záložce „seznam distributorů“, který by byl k dispozici pro každého zákazníka. Poslední návrh kombinovaného školení taktéž nepřináší žádné náklady, protože zde se jedná pouze o návrh o vytvoření pevného programu tohoto školení. V tomto případě se spíše jedná o úsporu nákladů, při které se dá ušetřit až 50 %.

Společnost v oblasti komunikace vždy zaostávala. Spoléhalo především na osobní komunikaci, minimálně přes média, proto komunikační strategie obsahuje nejvíce návrhů, tedy jsou i nákladnější. V první řadě se jedná o návrh zavedení reklamy ve vybraných evropských časopisech, které se zabývají články, novinkami a zajímavostmi z oblasti nákladních automobilů, autobusů a přívěsů. Mezi další návrhy patří rozšíření bannerové reklamy, vlastní online magazín, pronájem reklamy umístěné na billboardech po střední Evropě a pořízení CRM systému. Celkové roční náklady na zlepšení komunikační strategie činí 103 294 EUR.

Z průzkumu vyplývá, že v oblasti distribuce nejsou distributoři spokojeni s dodacími podmínkami. Proto návrhy směřovaly k úpravě dodacích podmínek tak, aby společnost a všichni distributoři byli spokojeni. Další slabou stránkou je nespokojenost s výskytem skladů po světě. Proto velkým přínosem by mohlo být vybudování konsignačních skladů blízko firem autorizovaných distributorů. K přehledu a organizaci skladové a materiálové logistiky by pomohl systém DEAR, který se orientuje i ve více skladech v různých městech, státech nebo zemích, a díky tomu lze snadno sledovat zásobu na různých místech.

3.9 Přínosy návrhů

Přínosem realizací návrhů má být zejména přilákání nových i potencionálních zákazníků, zvýšení povědomí o produktech a značce WABCO a zlepšení dlouhodobého vztahu s distributory. Z důvodu, že společnost má nedostatky v komunikaci přes média se svými zákazníky, jsou navrhované změny směřovány do oblasti propagace. Další velký podíl návrhů směřuje k doporučení, kterých by se společnost mohla držet. Jedná se zejména o návrhy z oblasti produktové strategie, a to zavedení služby One Stop Shop, rozšíření sortimentu ProVia a stanovit pevný program v kombinovaném školení. Za velký přínos považují zejména reklamu v časopisech o užitkových vozidel a billboardy umístěné blízko dálnic, jelikož nejvíce zákazníků se právě vyskytuje v této oblasti, a tím by se společnost mohla více dostat do povědomí cílové skupině zákazníků. Významný přínos také vidím k pořízení CRM systému od společnosti Pipedrive, který pomáhá prodejcům s plánováním, dokončením a sledováním aktivit, dále má pozitivní vliv na získání nových zákazníků a současně i na udržení stávajících zákazníků.

3.10 Analýza rizik

V této kapitole jsou uvedena možná rizika, které by mohla vzniknout při vybrané změně. Na začátek je nutné se zaměřit na potencionální rizika, která by mohla ohrozit vývoj projektu, navrhované změny nebo v nejhorším případě dokonce i existenci společnosti. Pomocí analýzy rizik se dá zjistit, která rizika mohou nastat a která mohou mít největší dopady na vznik ztrát. Proto je důležité tyto rizika identifikovat, ohodnotit, sestavit mapu rizik a stanovit vhodná opatření minimalizující rizika.

3.10.1 Identifikace rizik

Na začátek je důležité si identifikovat rizika, která mohou vzniknout během realizací návrhů a ohrozit i celou společnost. Tato část představuje důležitou fázi v procesu hodnocení rizik, jelikož pokud jsou rizika aktivována, mohou vyvolat nežádoucí účinky během procesu. Nejlépe je potřeba do něj zapojit i zaměstnance nebo externí osoby, které mohou v jejich pracovním prostředí odhalit možná rizika. Mezi rizika, která mohou nastat, patří:

- Neefektivita marketingového zaměstnance.
- Nedostatek zboží na převoz do konsignačního skladu.
- Nezajímavý návrh reklam od externí společnosti.
- Špatná komunikace s firmami poskytující prostor pro reklamu.
- Vládní opatření z důvodu pandemie Covid-19.
- Nedodržení časového harmonogramu.
- Narušení systémů CRM a DEAR.

R1 – Neefektivita marketingového zaměstnance

Jelikož mezi návrhy je mnoho práce směřující pro zaměstnance marketingu, je možné, že zaměstnanci nebudou motivováni a zadané úkoly nebudou plněny v termínech a požadované kvalitě. Jakékoli spory se zaměstnaneckou základnou by mohly vést k přerušení práce nebo protestům práce, což by mohlo narušit vývoj realizací. Jakékoli takové pracovní spory by mohly negativně ovlivnit výsledky operací.

R2 – Nedostatek zboží na převoz do konsignačního skladu

Centrální sklad WABCO je dost velký na převoz důležitého zboží do konsignačních skladů po Evropě, ale je zde také pravděpodobnost, že množství zboží nebude dostatek z důvodu zpoždění výroby produktu kvůli pozdní dodávce surovin.

R3 – Nezajímavý návrh reklam od externí společnosti

Pro návrh reklamy na billboardu a do časopisů byly vybrány dvě společnosti, které navrhnou grafický návrh reklam. Je možné, že návrh nebude podle představ společnosti nebo z důvodu nedorozumění v komunikaci může dojít k nejasnostem ohledně vzhledu. Další riziko může vzejít až po výsledcích, kdy bude nízký nárůst nových zákazníků, a tím i nízký nárůst tržeb.

R4 – Špatná komunikace s firmami poskytující prostor pro reklamu

V komunikační strategii se nalézají návrhy, které spolupracují se zahraničními společnostmi. Pokud by nastala špatná komunikace, mohlo by to ohrozit realizaci,

výsledky by nebyly účinné a reklama by nebyla úspěšná v rámci získání nových zákazníků a vyšších tržeb.

R5 – Vládní opatření z důvodu pandemie Covid – 19

Vládní opatření z důvodu pandemie mohou nastat v současné době kdykoliv. Opatření mohou omezovat vývoz a dovoz, zavřít hranice, nařídít zaměstnancům homeoffice nebo zavřít fabriky či provozovny prodávající náhradní díly do užitkových vozidel, a tím pádem ohrozit realizaci návrhů.

R6 – Nedodržení časového harmonogramu

K nedodržení časového harmonogramu může s pravděpodobností dojít, i když budou prováděny veškeré opatření proti jeho vzniku. Je zde velká pravděpodobnost vzniku, jelikož v době pandemie veškerá komunikace a dodávky mají zpoždění a vše trvá déle. Toto riziko není kritické, ale je důležité proti němu stanovit opatření k eliminaci, aby nenarušilo průběh realizace návrhů.

R7 – Narušení systémů CRM a DEAR

Navzdory úsilí o ochraně dat nebo informací mohou být systémy zranitelné vůči poruchám, narušení zabezpečení, krádeži, ztraceným datům, programování nebo lidským chybám. Selhání systému, narušení zabezpečení nebo chyba mohou mít za následek:

- neoprávněný přístup nebo zničení informací,
- ohrožení citlivých nebo osobních údajů,
- nesprávné používání systémů, softwarových řešení nebo sítí a
- prostoje výroby a přerušení provozu.

3.10.2 Ohodnocení rizik

Pro ohodnocení rizik byla vytvořena klasifikační stupnice, kde každému riziku bude určena určitá váha, dle pravděpodobnosti rizika a míra dopadu. V klasifikační stupnici bude hodnota 1 znamenat nejmenší pravděpodobnost/dopad a hodnota 5 největší pravděpodobnost/dopad, tzn. čím menší riziko, tím menší číslo, nebo naopak čím vyšší

riziko, tím vyšší číslo. Aby se zjistila míra rizika, musí se hodnoty pravděpodobnosti a rizika vynásobit.

Tabulka č. 25: Bodové rozmezí pro hodnocení rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)
1	Velmi nepravděpodobné	Bezvýznamné
2	Nepravděpodobné	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Velmi pravděpodobné	Kritické

Na základě hodnot rizik byly rozděleny do třech kategorií.

Tabulka č. 26: Bodové rozdělení rizik podle závažnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie rizika	Hodnota rizika	Dopad
Běžné	1-6	Přijatelné
Závažné	7-14	Zvýšená pozornost
Kritické	15-25	Ohrožení projektu

Následující tabulka znázorňuje veškeré hrozby s jejich pravděpodobností vzniku a mírami dopadu, v případě, že riziko nastane, a jejich výsledná hodnota.

Tabulka č. 27: Ohodnocení možných rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Hrozba	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota
R1	Neefektivita marketingového zaměstnance	2	5	10
R2	Nedostatek zboží na převoz do konsignačních skladů	3	4	12

R3	Nezajímavý návrh reklam od externí společnosti	3	3	9
R4	Špatná komunikace s firmami poskytující prostor pro reklamu	2	3	6
R5	Vládní opatření z důvodu pandemie Covid-19	4	5	20
R6	Nedodržení časového harmonogramu	5	2	10
R7	Narušení systémů CRM a DEAR	1	5	5

3.10.3 Mapa rizik

Pro grafické znázornění byla vytvořena mapa rizik, ve které představují hodnoty ve svislém sloupci pravděpodobnosti pro jednotlivá rizika a hodnoty v podélném sloupci představují velikosti dopadu. Je zde nalezeno jedno kritické riziko, pět závažných rizik a jedno běžné riziko. Při kritickém riziku je v ohrožení realizace návrhu, a proto je důležité mu věnovat větší pozornost a připravit opatření minimalizující riziko. U závažného rizika je také důležitá zvýšená pozornost, jelikož pravděpodobnost výskytu je také vysoká. Proto i zde je důležité připravit opatření minimalizující riziko.

Mapa rizik					
5		R6			
4					R5
3			R3	R2	
2			R4		R1
1					R7
	1	2	3	4	5

Obrázek č. 39: Mapa možných rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.10.4 Opatření k minimalizaci rizik

Pro již zmíněná rizika budou doporučena opatření, která sníží hodnoty a zmírní nebo zamezí vznik dopadu současných rizik. Následně po uvedení nových opatření, budou určeny nové hodnoty pravděpodobnosti a dopady rizik, ze kterých vyjde nová hodnota rizik. V tabulce jsou znázorněna opatření pro minimalizaci rizik a nové ohodnocení rizik v případě praktikování uvedených protiopatření.

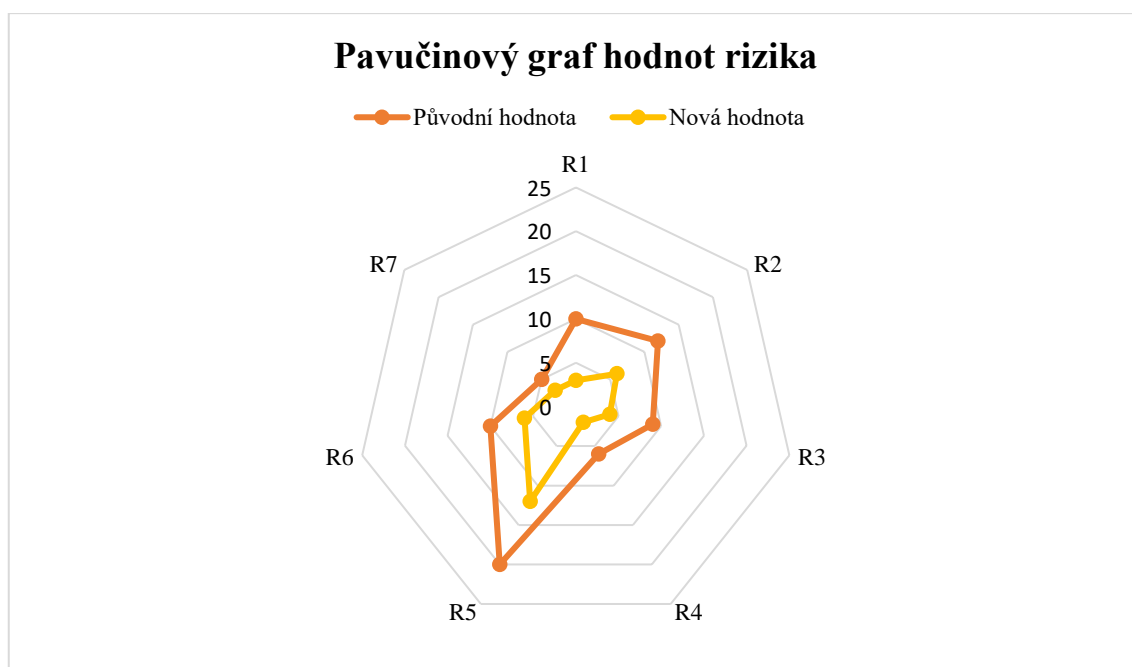
Tabulka č. 28: Opatření k minimalizaci rizik a nové hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Nová hodnota
R1	Neefektivita marketingového zaměstnance	Dostatečné informování zaměstnance, příjemné pracovní prostředí, motivace zaměstnanců.	1	3	3
R2	Nedostatek zboží na převoz do konsignačních skladů	Zjištění dočasných zásob, informovanost u dodavatelů, plynulost výroby.	2	3	6
R3	Nezajímavý návrh reklam od externí společnosti	Pravidelná komunikace, pečlivá kontrola průběžných návrhů, vlastní nápady.	2	2	4

R4	Špatná komunikace s firmami poskytující prostor pro reklamu	Pravidelné hovory, bližší kontakt, vzájemná spolupráce.	1	2	2
R5	Vládní opatření z důvodu pandemie Covid-19	Digitalizace, častější dodávky.	3	4	12
R6	Nedodržení časového harmonogramu	Pravidelné kontroly o průběhu realizací návrhů.	3	2	6
R7	Narušení systémů CRM a DEAR	Pravidelné servis, zvýšení bezpečnosti, silnější antiviry.	1	3	3

Díky zavedením opatření k eliminaci rizik klesla míra hodnoty pravděpodobnost výskytu. Po zavedení se rizika nachází v kvadrantu bezvýznamných hodnot, až na riziko R5 zavedení vládních opatření z důvodu pandemie Covid-19, které se nachází v kvadrantu významných hodnot, jelikož se s vládními opatřeními budeme setkávat delší dobu, než se celá pandemická situace v zemi vyřeší. Nakonec analýzy rizik byl vytvořen pavučinový model, který zachycuje původní hodnoty míry rizika a nové hodnoty míry rizika vzniklé po uvedení opatření k eliminaci rizik.



Graf č. 10: Pavučinový model hodnot rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na marketingovou strategii mezinárodní společnosti WABCO Holding Inc. Cílem práce bylo zanalyzovat a vyhodnotit aktuální marketingovou strategii společnosti WABCO a vypracovat návrhy na vylepšení marketingové strategie. Dílčím cílem práce bylo zjistit, jak jsou autorizovaní distributoři vystupující na českém trhu spokojeni v rámci spolupráce se společností WABCO a zjistit formy, které by chtěli distributoři zlepšit či změnit v rámci marketingového mixu. Návrhy vycházely z provedených analýz a průzkumu z předchozích kapitol a zaměřují se na zlepšení marketingové strategie zejména v oblasti marketingového mixu.

V první teoretické části byly charakterizovány pojmy marketing, strategický marketing a segmentace trhu. Dále byly vysvětleny podrobně jednotlivé oblasti různých analýz, jako je marketingové mikroprostředí a makroprostředí, analýza konkurence a SWOT analýza, které byly důležité k vypracování analýz současného stavu. Pomocí teoretických poznatků bylo možné zanalyzovat současný stav a poté navrhnout opatření, která vedla ke zlepšení marketingové strategie společnosti WABCO.

Ve druhé analytické části byla představena společnost z pohledu jejího profilu, finanční situace a zákazníků. Dále byly zpracovány analýzy, které zanalyzovaly skutečný stav společnosti a následně byly zjištěny její nedostatky či příležitosti. V oblasti mikroprostředí byla zpracována analýza marketingového mixu, kde v rámci produktu byly představeny její klíčové produkty a služby, v rámci distribuce její distribuční článek s distributory a se zákazníky, v rámci ceny její základní principy stanovení cen a v rámci komunikace její současné komunikační prostředky se zákazníky. V oblasti makroprostředí byla zpracována analýza SLEPTE, která odhaluje budoucí vývoj vnějšího prostředí, a Porterova analýza pěti sil, která slouží na zkoumání konkurenční pozice společnosti v odvětví. Následně byl proveden průzkum, ze kterého vyplynulo, jak jsou distributoři na českém trhu spokojeni v oblasti marketingového mixu. Pro celkové shrnutí všech výsledků provedených analýz a průzkumu byla použita metoda SWOT analýzy, která shrnula výsledky v podobě silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Na základě analýz a průzkumu plynoucích z výzkumné části práce byly vypracovány návrhy, které byly zaměřeny na vylepšení marketingové strategie v oblasti

marketingového mixu. Návrhy směřovaly zejména do oblasti Evropy, jelikož tento trh představuje pro společnost potencionální růst, zejména na Aftermarketu, kde tržby stále rostou. Z oblasti produktové strategie byly doporučeny návrhy v rozšíření sortimentu ProVia, zavedení pevného programu v kombinovaném školení a služby One Stop Shop. V cenové strategii byla stanovena pouze doporučení, která zahrnují více speciálních prodejních akcí a zaměstnání zaměstnance ke zpracování cenových požadavků. V rámci komunikační strategie má společnost nejvíce nedostatků, proto byly návrhy zaměřeny na reklamu v časopisech o užitkových vozidlech, rozšíření bannerové reklamy, zavedení vlastního online magazínu, investici do reklamních billboardů a na pořízení CRM systému. Na závěr v rámci distribuční strategie byla zjištěna slabá stránka z oblasti dodacích podmínek, proto návrhy byly zaměřeny na zavedení konsignačních skladů a na úpravu v dodacích podmínkách pro vysoce obrátkové distributory.

Přínosem realizací návrhů má být zejména přilákání více zákazníků, zvýšení zisku společnosti, dostat společnost, jejich výrobky a kvalitu výrobků více do povědomí klientům v segmentu automobilového průmyslu, přilákat novou i potencionální klientelu a zlepšit dlouhodobý vztah s distributory. Z důvodu, že společnost má největší nedostatky v komunikaci přes média se svými zákazníky, byly navrhované změny směřovány do oblasti propagace. Všechny návrhy na změny a zlepšení byly uvedeny v takovém rozsahu, který je pro společnost reálný a využitelný v praxi.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (2) FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4.
- (3) BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- (4) KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- (5) HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
- (6) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (7) MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.
- (8) VYSEKALOVÁ, Jitka. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2006. ISBN 80-716-8979-3.
- (9) HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (10) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4
- (11) DUFEK, Jiří. *Marketing – cesta k úspěchu firmy*. Praha: Cathy 1997. ISBN 80-7620-129-7
- (12) CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4129-3.
- (13) LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
- (14) Marketingový mix. *Krizový manažer* [online]. WordPress, c2020 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/marketingovy-mix/>

- (15) Marketingový mix-produkt a cena. *Malá marketingová* [online]. Design dílna, c2018 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-produkt-cena/>
- (16) *Commercial Vehicle Technology WABCO* [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.wabco-auto.com/emea/home>
- (17) The leading global supplier of commercial vehicle technologies. *WABCO Solution Centre* [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: https://www.wabco-customercentre.com/solutioncentre/s/article/about?language=en_US
- (18) WABCO na veletrhu Automechanika Frankfurt 2016 představuje nejmodernější řešení diagnostiky na dálku; první platforma v Evropě v tomto odvětví k integraci diagnostiky na dálku pro různé značky vozidel s komplexním řešením pro správu vozového parku. *Transics-a WABCO company* [online]. Transics, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.transics.com/cs/wabco-na-veletrhu-automechanika-frankfurt-2016-predstavuje-nejmodernejsi-reseni-diagnostiky-na-dalku-prvni-platforma-v-evrope-v-tomto-odvetvi-k-integraci-diagnostiky-na-dalku-pro-ruzne-znacky-vozidel/>
- (19) Annual Report WABCO Holding Inc. 2019. *Annual Reports* [online]. Sunrise: IRSolution, c2003-2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1390844/000139084420000003/wbc10k12312019.htm>
- (20) Suppliers. *Commercial Vehicle Technology WABCO* [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.wabco-auto.com/emea/Get-in-touch/Suppliers>
- (21) ŠRÁMKOVÁ, Ing. Alice. *Mezinárodní standardy účetního výkaznictví*. 2013. Dostupné také z: https://www.icu-praha.cz/files/Opravenky/Konsolidace_dodatek%20k%20u%C4%8Debnic%20IFRS%20praktick%C3%A9%20aplikace%20C5%99%C3%ADjen%202013.pdf

- (22) O značce ProVia. *ProVia* [online]. ProVia Auto, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://provia-auto.com/cs/o-znacce-provia/>
- (23) WABCO Customer Centre [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.wabco-customercentre.com/catalog/>
- (24) WABCO Reman Solution. *Commercial Vehicle Technology WABCO* [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.wabco-auto.com/emea/Our-Solutions/Fleet-solutions/Zero-Downtime/WABCO-Reman-Solutions/WABCO-Reman-Solutions>
- (25) Incoterms 2020 - mezinárodní obchodní předpisy. *Kuehne + Nagel* [online]. Kuehne+Nagel, c2020 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://cz.kuehne-nagel.com/-/znalosti/incoterms>
- (26) Haldex Annual Report 2019. *Haldex* [online]. Landskrona: Haldex, c2019 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.haldex.com/globalassets/corporate/documents/agm/2020/haldex-annual-report-2019.pdf>
- (27) Age Structure. *Our World in Data* [online]. Wales: Creative Commons BY, 2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://ourworldindata.org/age-structure>
- (28) Global transport flows dictate demand. *Haldex* [online]. Landskrona: Haldex, c2019 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.haldex.com/en/corporate/about-haldex/market/>
- (29) Population by Regions in the World. *Worldometer* [online]. Worldometers.info, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/world-population/population-by-region>
- (30) Unemployment. *World Bank Group* [online]. The World Bank Group, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>
- (31) Tracking the COVID-19 Recession's Effects on Food, Housing, and Employment Hardships. *Center on Budget and Policy Priorities* [online]. Washington: Center on Budget and Policy Priorities, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.cbpp.org/research/poverty-and-inequality/tracking-the-covid-19-recessions-effects-on-food-housing-and>

- (32) Unemployment. *OECD* [online]. Organisation for Economic Co-operation and Development, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate-forecast.htm#indicator-chart>
- (33) The future of work in the automotive industry. *International Labour Organization* [online]. International Labour Organization, c1996-2018 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_741659.pdf
- (34) Population Comparison: China, EU, USA, and Japan. *Worldometer* [online]. Worldometers.info, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/population/china-eu-usa-japan-comparison/>
- (35) Hrubý domácí produkt (HDP) v tržních cenách - roční údaje. *Eurostat* [online]. Evropská komise, 2021 [cit. 2021-04-02]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tipsau10/default/table?lang=en>
- (36) K růstu HDP přispěly nejvíce domácnosti. *Český statistický úřad* [online]. Praha, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/k-rustu-hdp-prispely-nejvice-domacnosti>
- (37) Ekonomický vývoj v EU podle aktuálních statistik. *Eurozóna +*. Parlamentní institut, 2020, **2020**(13), 8.
- (38) Kurz EUR/USD: Velký přehled a prognóza pro rok 2021. *Broker LYNX* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.lynxbroker.cz/vzdelavani/eur-usd/>
- (39) Brexit a Export-Informace o nových obchodních pravidel s Velkou Británií. *Velvyslanectví České republiky v Londýně* [online]. Praha: MZV ČR, 2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: https://www.mzv.cz/london/cz/obchod_a_ekonomika/brexit_a_export_informace_o_novych/index.html
- (40) Mobilizing Commercial Vehicle Intelligence. *Commercial Vehicle Technology WABCO* [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.wabco-auto.com/emea/Company/Our-Company>
- (41) *Orbis-Company Information* [online]. Bureau Van Dijk, 2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://orbis4europe.bvdinfo.com/version-2021218/orbis4europe/1/Companies/Search>

- (42) Knorr-Bremse Annual Report 2019. *Knorr-Bremse* [online]. München, c2020 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://ir.knorr-bremse.com/download/companies/knorrbremse/Annual%20Reports/DE000KBX1006-JA-2019-EQ-E-00.pdf>
- (43) Haldex in brief. *Haldex* [online]. Landskrona: Haldex, c2019 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.haldex.com/en/corporate/about-haldex/business-overview/>
- (44) Commitment to Social Corporate Responsibility. *Commercial Vehicle Technology WABCO* [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.wabco-auto.com/emea/Supplier/social-corporate-responsibility>
- (45) General Terms and Conditions of Purchase. *Commercial Vehicle Technology WABCO* [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: [https://www.wabco-auto.com/WabcoWeb/media/Library/Assets/WABCO-pictures/Documents%20\(PDF\)/Legal%20PDF/WABCO-General-Terms-and-Conditions-of-Purchase-April-2020-1.pdf](https://www.wabco-auto.com/WabcoWeb/media/Library/Assets/WABCO-pictures/Documents%20(PDF)/Legal%20PDF/WABCO-General-Terms-and-Conditions-of-Purchase-April-2020-1.pdf)
- (46) Kovy-průmyslové kovy, vývoj ceny kovů, suroviny. *Kurzy CZ* [online]. AliaWeb, c2000 - 2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/kovy/>
- (47) SimilarWeb. *SimilarWeb* [online]. SimilarWeb, c2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.similarweb.com/website/wabco-auto.com/>
- (48) Webové stránky WABCO. *Commercial Vehicle Technology WABCO* [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.wabco-auto.com/emea/Legal-pages/WABCO-Websites>
- (49) *Facebook* [online]. Facebook, c2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/WABCOauto>
- (50) *Instagram* [online]. Facebook, c2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/wabco/>
- (51) *Twitter* [online]. Twitter, c2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://twitter.com/wabco>

- (52) *YouTube* [online]. Google, c2021 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCDGRxdPR2tdJy6nRXp5YsCw/featured>
- (53) Aplikace. *Google Play* [online]. Spojené Státy: Google, c2021 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://play.google.com/store/search?q=wabco&c=apps&hl=cs&gl=US>
- (54) *Truck Focus* [online]. Truckfocus.cz, c2021 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://truckfocus.cz/>
- (55) *Sdružení automobilového průmyslu* [online]. Praha: Market Soul, c2018 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://autosap.cz/>
- (56) *WABCO Academy* [online]. Brusel: ZF Friedrichshafen, c2021 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.wabco-academy.com/en/home/>
- (57) Výhody a nevýhody e-learningu. *Pavel Lorenc - E-learning designer* [online]. c2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <https://pavellorenc.cz/vyhody-nevyhody-elearningu/>
- (58) *Truckstar* [online]. Doetinchem: New Skool Media, c2020 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://truckstar.nl/>
- (59) *Trucker* [online]. Praha: Business Media CZ, c2011-2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.trucker.cz/>
- (60) Display reklama: Výhodou bannerů je přesné zacílení na cílovou skupinu. *Stark Media* [online]. c2021 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <https://starkmedia.cz/blog/display-reklama-vyhodou-banneru-je-presne-zacileni-na-cilovou-skupinu>
- (61) *Blickpunkt LKW+BUS* [online]. Kufstein: HCG, c2017 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.blickpunkt-lkw-bus.com/>
- (62) *Truck and Business* [online]. Bratislava: Auto Business Media, c2008 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: <https://www.truck-business.sk/>
- (63) *Fernfahren* [online]. Stuttgart: EuroTransportMedia Verlags- und Veranstaltungs, c2021 [cit. 2021-03-31]. Dostupné z: <https://www.eurotransport.de/fernfahrer/>
- (64) Magazine articles. *Knorr-Bremse* [online]. München, c2020 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.knorr-bremse.com/en/magazine/>

- (65) *Statista* [online]. Statista, c2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.statista.com/>
- (66) Reklama na billboardech. *Verseo* [online]. Verseo, c2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://verseo.pl/ile-kosztuje-reklama-na-billboardzie/>
- (67) Salary report. *PayLab* [online]. Profesia, c1997-2021 [cit. 2021-04-03]. Dostupné z: <https://www.paylab.com/salary-report>
- (68) *Pipedrive* [online]. Pipedrive, c2021 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.pipedrive.com/>
- (69) Co je CRM? *EWay CRM* [online]. Praha, c2008-2021 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.eway-crm.com/cs/co-je-crm/>
- (70) *Jiří Brda - Graphic Designer* [online]. Příbram: JiriBrda, c2014-2020 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <http://www.jiribrda.cz/>
- (71) Co je to konsignační sklad? *Finance.cz* [online]. Internet Info, c2021 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518649-konsignacni-sklad/>
- (72) *Online Inventory Management System* [online]. DearSystem, c2021 [cit. 2021-04-07]. Dostupné z: <https://dearsystems.com/>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Strategický řídicí proces	15
Obrázek č. 2: Marketingové prostředí	21
Obrázek č. 3: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti.....	22
Obrázek č. 4: Marketingový mix	22
Obrázek č. 5: Vrstvy produktu.....	24
Obrázek č. 6: Marketingové kanály	25
Obrázek č. 7: Porterův model konkurenčních sil.....	32
Obrázek č. 8: Přehledný výsledek SWOT analýzy	33
Obrázek č. 9: Logo společnosti.....	41
Obrázek č. 10: Logo značky ProVia	52
Obrázek č. 11: Pohon zajišťující zpomalení vozidla	53
Obrázek č. 12: Vzduchový kompresor	53
Obrázek č. 13: Kotoučové brzdy (ADB)	53
Obrázek č. 14: Protiblokovací systém brzd (ABS).....	54
Obrázek č. 15: Konvenční brzdový systém	54
Obrázek č. 16: Elektronický brzdový systém (EBS)	54
Obrázek č. 17: Elektronický systém vzduchového odpružení (ECAS)	55
Obrázek č. 18: Automatické manuální převodovky (AMT).....	55
Obrázek č. 19: Elektronická kontrola stability vozidla (ESC).....	55
Obrázek č. 20: Pokročilé asistenční systémy pro řidiče (ADAS).....	56
Obrázek č. 21: Řešení pro správu vozového parku (FMS).....	56
Obrázek č. 22: Recyklování použitých náhradních dílů	57
Obrázek č. 23: Prodejní proces náhradního dílu.....	59
Obrázek č. 24: Vývoj HDP v jednotlivých evropských zemích	71
Obrázek č. 25: Návrh propagace nového produktu	100

Obrázek č. 26: Vlastnosti produktu ProVia	101
Obrázek č. 27: Návrh pro umístění atributu na webové stránce wabco-customercentre.com	102
Obrázek č. 28: Návrh mapy ukazující službu One Stop Shop ve střední Evropě.....	104
Obrázek č. 29: Velikost a cena reklamy v časopise Truck and Business	107
Obrázek č. 30: Velikost a cena reklamy v časopise FERNFAHREN	108
Obrázek č. 31: Velikost a cena reklamy v časopise Blickpunkt LKW+BUS.....	109
Obrázek č. 32: Velikost a cena reklamy v časopise Truckstar	110
Obrázek č. 33: Velikost a cena reklamy v časopise Trucker CZ.....	111
Obrázek č. 34: Cena digitální reklamy v časopise Truckstar	113
Obrázek č. 35: Cena za digitální reklamu společnosti Blickpunkt LKW+BUS.....	114
Obrázek č. 36: Online magazín u společnosti Knorr-Bremse	116
Obrázek č. 37: Výhody CRM systému	119
Obrázek č. 38: Ukázka CRM systému od společnosti Pipedrive	120
Obrázek č. 39: Mapa možných rizik.....	133

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Vybrané finanční údaje za rok 2019 ve srovnání s rokem 2018 (v mil. USD)	43
Tabulka č. 2: Tržby společnosti WABCO z jednotlivých kontinentů	47
Tabulka č. 3: Silné a slabé stránky vyplývající z marketingového mixu	66
Tabulka č. 4: Světová populace podle jednotlivých kontinentů	67
Tabulka č. 5: Srovnání populace a HDP ve světě	71
Tabulka č. 6: Příležitosti a hrozby vyplývající ze SLEPTE analýzy	76
Tabulka č. 7: Čisté tržby společnosti za roky 2015-2019 v mil. EUR a USD	77
Tabulka č. 8: Tržby společnosti za roky 2015-2019 v mil. SEK a USD	78
Tabulka č. 9: Příležitosti a hrozby Porterova modelu	82
Tabulka č. 10: Profil dotazovaných distributorů	84
Tabulka č. 11: Bodové odpovědi jednotlivých distributorů	85
Tabulka č. 12: Relativní četnost výskytu jednotlivých kódů (%)	87
Tabulka č. 13: Silné a slabé stránky vyplývající z průzkumu	92
Tabulka č. 14: SWOT analýza společnosti WABCO	92
Tabulka č. 15: Přehled návrhů a jejich funkce ke zlepšení marketingové strategie	98
Tabulka č. 16: Návrh pro kombinovanou formu školení	105
Tabulka č. 17: Celkové náklady spojené s reklamou v časopisech (EUR)	111
Tabulka č. 18: Celkové náklady za bannerovou reklamu	115
Tabulka č. 19: Cena za pronájem billboardu v jednotlivých zemích střední Evropy (EUR)	117
Tabulka č. 20: Celkové náklady za billboardy v jednotlivých státech střední Evropy (EUR)	118
Tabulka č. 21: Celkové náklady v rámci komunikační strategie	121
Tabulka č. 22: Časový harmonogram pro realizaci navržených změn	123
Tabulka č. 23: Počáteční náklady pro realizaci navržených změn (EUR)	125

Tabulka č. 24: Předpokládané roční náklady	126
Tabulka č. 25: Bodové rozmezí pro hodnocení rizik	131
Tabulka č. 26: Bodové rozdělení rizik podle závažnosti	131
Tabulka č. 27: Ohodnocení možných rizik	131
Tabulka č. 28: Opatření k minimalizaci rizik a nové hodnoty	133

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Tržby společnosti WABCO za období 2015-2019 (v mil. USD).....	45
Graf č. 2: Vymezení zákazníků společnosti WABCO.....	50
Graf č. 3: Celkový počet návštěv na webu za posledních 6 měsíců	63
Graf č. 4: Světová míra nezaměstnanosti.....	68
Graf č. 5: Předpověď míry nezaměstnanosti.....	69
Graf č. 6: Týdenní graf EUR / USD od září 2017 do druhé poloviny prosince 2020	73
Graf č. 7: Porovnání čistých tržeb s konkurencí (v mil. USD).....	78
Graf č. 8: Vývoj cen průmyslových kovů (v USD)	80
Graf č. 9: Vymezení zákazníků působící na světovém trhu	81
Graf č. 10: Pavučinový model hodnot rizika	135

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ABS	Pneumatické protiblokovací systém
ADAS	Pokročilé asistenční systémy pro řidiče
ADB	Vzduchové kotoučové brzdy
AMT	Systémy automatické manuální převodovky
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
CRM	Customer relationship management
E-APU	Elektronická jednotka zpracování vzduchu
EBS	Elektronické brzdové systémy
ECAS	Elektronický systém vzduchového odpružení
EHS	Evropská hospodářská společnost
ESC	Systémy elektronické kontroly stability vozidla
EU	Evropská unie
EUR	Euro
FCA	Podmínky INCOTERMS – Vyplaceně dopravci
FMS	Řešení pro správu vozového parku
GILTI	Globální nehmotné nízké zdanění v USA
HDP	Hrubý domácí produkt
Inc.	Veřejné obchodní společnosti
OEM	Prvovýrobci nákladních vozidel, autobusů a přívěsů

OES	Vlastní distributoři výrobců vozidel
SAP	Sdružení automobilového průmyslu
SEK	Švédská koruna
SEO	Optimalizace pro vyhledávače
SLEPTE	Analýza vnějšího prostředí
SUV	Sportovní užitkové vozidlo
SWOT	Analýza externího a interního prostředí
Tzv.	Tak zvaný
UNIDO	Databáze průmyslových statistik
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
WASP	Dodavatelský portál společnosti WABCO

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Transkripce výsledků z provedeného průzkumuI

Příloha č. 2: Consolidated statement of operation za roky 2017, 2018, 2019.....VII

Příloha č. 1: Transkripce výsledků z provedeného průzkumu

T: Tazatel

IMPS a.s. – první respondent

Firma A – druhý respondent

Firma B – třetí respondent

Firma C – čtvrtý respondent

T: Jako první oblast, na kterou bych se Vás chtěla zeptat, je na Produkt – Provia, která představuje nízkonákladové díly, které většinou nedosahují požadované kvality a spolehlivosti.

Jaký je tedy Váš názor k výrobkům značky Provia v rámci sortimentu výrobků značky WABCO? Považujete za výhodu lepší ceny u těchto výrobků na úkor nižší životnosti?

IMPS a.s.: U těchto výrobků vidím za výhodu zejména využití pro starší vozy, kde tato kvalita a životnost je určitě dostačující. A servisy nižší cenovou dostupnost vítají v poslední době nejvíce i na úkor nižší životnosti.

Firma A: Cena náhradních dílů je rozhodující pro malé uživatele. Životnost alternativy ProVia je pro ně dostačující a v případě výměny nezatěžuje rozpočet vícenáklady. Tedy ano.

Firma B: Velmi pozitivně. Druhovýroba není žádná ostuda a vždy je zapotřebí umět vyjít vstříc. Né všichni si mohou dovolit vyšší náklady za díly Wabco a životnost? Toto není problém. I za touto značkou je spousta najetých km...

Firma C: Zavedení značky Provia v podobě levnějších výrobků wabco s nižší životností považuji za přínosné, neboť jejich kvalita je vyšší než podobné výrobky dovážené z jiných zemí např. Číny, a pořád nižší cena je častý faktor, který zákazníci preferují. Díky této značce jsme schopni oslovit a uspokojit poptávky více zákazníků.

T: Dále bych se zeptala na spokojenost umístění skladů WABCO. Vyhovovalo by Vám, kdyby měla společnost možnost vybudovat sklad v podobě konsignačních skladů blízko Vaší firmy?

IMPS a.s.: Určitě by nám to vyhovovalo. Často se stává, že zákazník potřebuje díly ihned z důvodu stojícího vozidla na dálnici. My ji ale nemáme na skladě, a tedy musíme shánět díly od konkurence. Proto si myslím, že sklady mimo ČR nejsou pro nás dostačující a bral bych jako výhodu vybudovat konsignační sklad na území ČR s možností okamžitého vyzvednutí.

Firma A: V našem portfoliu máme prozatím dostatečnou zásobu dílů Provia. Dále je možnost participace s jinými prodejci, kteří značku nabízí. Tedy ne.

Firma B: Ano, je to velmi proaktivní a v dnešní době, kdy stále cítíme tlak nejen na cenu, ale i na čas dodání, tak zcela jistě by to prospělo nejen efektivnějším vyřizování objednávek, ale také zkvalitněním služeb našim klientům. Což mimo jiné vnímám jako velmi zásadní bod našeho rozvoje společnosti.

Firma C: Vytvoření konsignačního skladu by bylo velmi velkým přínosem, čas je jedním z nejdůležitějších faktorů při opravě automobilů, tento způsob by nám umožnil být flexibilnější ke svým zákazníkům

T: Další otázka je namířena na program Warrant-e vyřizující reklamace. O roku 2020 jsme zavedli nový program pro vedení a vyřizování reklamací. Je pro Vás tento program přínosem? Nebo máte k němu nějaké výhrady?

IMPS a.s.: Ano, myslím, že tento program je přínosem firmy. Jeho vyřízení je mnohem rychlejší a jsou zde vidět verdikty reklamace. Jedinou výhradu vidím v chybějící informaci o průběhu odeslání, nelze vidět, kde se reklamovaný produkt zrovna nachází.

Firma A: Systém Warrant-e je plnohodnotný nástroj pro řešení reklamací. Plně postačuje k mé práci.

Firma B: Ano, přínosem určitě ano. Jak jsem říkal, doba je velmi rychlá, lidé potřebují vše hned a pro hladší chod vyřízení reklamací je zapotřebí kvalitní nástroj. Ten tu teď

snad je. Zcela jistě jej vítáme a věříme, že vše bude fungovat dle představy, a hlavně ke spokojenosti klientů. Výhrady ukáže jen čas a jeho funkčnost v souladu s výrobcem.

Firma C: Nový program je jednodušší na manipulaci, názorně vysvětluje jednotlivé kroky, proto s ním může pracovat i méně kvalifikovaná osoba. Celkový proces reklamace se díky novému systému zjednodušil a zrychlil.

T: Z důvodu pandemie jsme začali provádět profesní školení online formou. Vyhovovala Vám tato forma, nebo preferujete raději osobní výuku?

IMPS a.s.: Já se raději přikláním k osobní výuce, ale myslím si, že i online má něco do sebe, u každé formy se najdou plusy i mínusy. Ale i tak preferuji osobní výuku, zejména proto, že praktické dovednosti je dobré si vyzkoušet a vidět naživo.

Firma A: Online forma školení nebo team meeting je plnohodnotná s osobní výukou. Osobní setkání samozřejmě má jiný společenský aspekt a praktickou zkušenost.

Firma B: Pandemie samozřejmě změnila mnoho dalších procesů a je pravdou, že nikdy nemůže nahradit osobní a praktickou zkušenost. Nelze se technicky školit virtuálně. Pouze základní školení bych řekl, že by možná vyhovovaly, ale vše ostatní je zcela pro osobní výuku. Naopak rozumím, že v dnešní době úspor ze strany všech výrobců napříč trhem, je snažší a levnější cesta online školení. Také, ale všichni chápeme, že jen osobní zkušenosti nám mnohem lepší cit pro vnímání a použití pro náš další život. Osobní zkušenost nikdy nikdo nenahradí...

Firma C: Školení v online podobě jsou vítaná v období, kdy osobní výuka nemůže probíhat. Raději bych preferovala kombinovanou formu, kdy školení, které nejsou závislé na konkrétních technických úkonech by mohly být formou online... školení zaměřené na praktických úkonech na autech jsou přínosnější osobní výukou.

T: Další dvě otázky budou zaměřeny na marketingovou komunikaci. Zaprvé jste spokojeni se stávající propagací značky WABCO na trhu? Pokud ne, kde byste uvítali nějakou změnu?

IMPS a.s.: V této oblasti bych nejvíce uvítal billboardy na našem území umístěné u dálnic, kde se nejvíce vyskytují nákladní automobily a autobusy. Dále bych také uvítal více kalendářů se značkou WABCO.

Firma A: Vzhledem k nákladům na propagaci se v posledních letech volí forma dostupnosti informací na webu dodavatele. Pro naše zákazníky bych uvítal tištěné materiály a dokumenty, jako například plakáty, katalogy a letáky.

Firma B: Záleží kudy se společnost chce vydat. Nemohu jí radit. Reklamní předměty budou funkční na stávající partnery. Kampaně typu Billboardy a plakáty. Proč ne, ale je zapotřebí vhodně cílit na konkrétní směr. Je potřeba podpořit nejbližší partnery, dát jim možnost a podílet se na klidně centralizované, nebo jednotlivé kampani. Připravit pro ně podmínky, za kterých rádi a s pocitem náležitosti budou tuto cestu vyšlapávat.

Firma C: Stávající propagace značky není moc široká a plošná. Je zaměřená v omezeném množství drobných reklamních předmětů, špatně dostupných pro oslovení širší klientely. Uvítala bych více reklamních předmětů a plakátů do jednotlivých servisních dílen.

T: A za druhé, jaká forma marketingové komunikace by pro Vás byla nej přijatelnější v rámci nových i stávajících produktů na trh?

IMPS a.s.: Pro mě by byly nej přijatelnější katalogy, které by zákazníkům ukazovali všeobecný přehled o všech výrobcích, a vzorky, které by byly v rámci nových produktů nejlepší, neboť si obchodníci mohou vyzkoušet nový výrobek, a poté by je prezentovali u zákazníků. A na závěr jsou také důležité emailové nabídky pro zákazníky.

Firma A: Určitě vzorky a tištěné materiály, které by tyto produkty prezentovali u zákazníků

Firma B: Konkurenční cenová politika. Centralizovaná nabídka akčních produktů přes email, klidně vzorek pro top 10 dealerů. Oni s tím pracují, jedině oni rozhodují o úspěchu prodeje. Zkušenosti s produktem, důvěra v něj, aktivní nabídka.

Firma C: V rámci marketingové komunikace bych přivítala více elektronickou podobu plakátů, katalogů s využitím sociálních sítí, názorná videa.

T: Vyhovuje Vám současný systém cenových zvýhodnění? Pokud ne, která forma by podle Vás potřebovala vylepšit nebo i nově zavést?

IMPS a.s.: V systému cenového zvýhodnění vidím pár výhrad, cenové požadavky jsou často pomalu vyřízené a proces trvá někdy i měsíce. Proto preferuji promo akce a tzv. balíkové objednávky, které je možné uplatnit jednou za kvartál za nejvýhodnější netto ceny.

Firma A: Nevyhovuje. I při cenovém zvýhodnění se někdy potýkáme s konkurenčním prodejem stejného dílu na hranici naší nákupní ceny. Využíváme možnosti speciálních prodejních akcí, tedy promo a sezónní akce.

Firma B: S ohledem na konkurenci je třeba aktivně sledovat její činnost a aktivně ceníky upravovat. Cenové požadavky nejsou úspěšné a ani nevyhovují časově. Nestihneme časově klienta uspokojit. On řeší náklady spojené s autem na servisu. Zajímá ho to teď a tady. Za dva dny je o dva dny pozdě. Neprodáme. Poté je třeba vzít v ohled naše skladové zásoby. Garantovat jejich naplnění a zajištění aktuálních akčních cen. Řešit aktivně hodnotu nákupu třeba v případě akce. Soustředit se na výprodeje skladu a dobropisy od výrobce. Zajistit rychlé dodání, jako třeba zmíněný konsignační sklad. Je potřeba jít ve všem klientovi napřed. Být lepší a jiní v tom co děláme a jak to děláme.

Firma C: Současný systém cenových zvýhodnění je málo propracovaný, neflexibilní, málo podporuje prodej dealerů. Ocenila bych pravidelné slevové akce zaměřené na jednotlivé segmenty výrobků a promo akce.

T: A na závěr mám otázku směřující k distribuci zboží. Je pro Vás rozhodující, jakým způsobem je zboží dopravováno k Vám? Upřednostňujete dodání do dalšího dne s poplatkem, nebo Vám vyhovuje dodání do 14 dnů bez poplatku?

IMPS a.s.: Nejlepší by bylo, kdyby byla možnost dodání do dalšího dne bez poplatku, což ale chápu, že nejde. I tak ale upřednostňuji dodání expres, jelikož se stává, že díly potřebujeme co nejdříve, a tím uspokojit potřeby zákazníka ihned.

Firma A: Naše skladová zásoba pokrývá možnost dodání obratem a je průběžně doplňována za účelem okamžitého uspokojení zákazníka. V případě absence dílu je potřeba řešit problém zákazníka dodávkou do druhého dne s poplatkem.

Firma B: Do 14 můžeme maximálně respektovat objednávky na náš sklad, které nejsou zatížený aktuální nutností odběratele. Pracujeme všichni s časem a naši klienti dvojnásob. Za mne je poplatek na dodání do druhého dne absurdní. Výrobce přece touží prodat stejně jako dealer. Dealer je ten, co hledá koncového klienta, je ten co musí udělat vše pro jeho maximální spokojenost a výrobce nemusí pro nás udělat to samé? Měl by zcela určitě. A v neposlední řadě snad i on chce mít spokojené klienty. Vše, co nefunguje včas je pozdě.

Firma C: Dodací lhůty jsou jedním z nejdůležitějších faktorů úspěšného obchodu, proto bych upřednostnila dodáními dalšího dne cenově zvýhodněné např. na základě obratu společnosti.

Příloha č. 2: Consolidated statement of operation za roky 2017, 2018 a 2019

(Amounts in millions, except share and per share data)	Year Ended December 31,		
	2019	2018	2017
Sales	\$ 3,421.4	\$ 3,831.0	\$ 3,304.2
Cost of sales	2,429.4	2,658.5	2,290.4
Gross profit	992.0	1,172.5	1,013.8
Costs and expenses:			
Selling and administrative expenses	463.2	476.0	411.2
Research, development and engineering expenses	193.2	184.4	147.0
Other operating (income)/expense, net	(1.5)	(0.4)	20.6
Operating income	337.1	512.5	435.0
Equity income of unconsolidated joint ventures, net	2.0	1.0	23.1
Gain on remeasurement of equity investments	—	—	247.7
Other non-operating expense, net	(26.2)	(42.3)	(37.2)
Interest expense, net	(0.1)	(7.5)	(16.0)
Income before income taxes	312.8	463.7	652.6
Income tax expense	53.4	49.3	229.7
Net income including noncontrolling interests	259.4	414.4	422.9
Less: net income attributable to noncontrolling interests	13.6	20.3	16.8
Net income attributable to Company	\$ 245.8	\$ 394.1	\$ 406.1
Net income attributable to Company per common share			
Basic	\$ 4.80	\$ 7.46	\$ 7.53
Diluted	\$ 4.78	\$ 7.43	\$ 7.50
Cash dividends per share of common stock	\$ —	\$ —	\$ —
Weighted average common shares outstanding			
Basic	51,242,913	52,846,962	53,903,938
Diluted	51,398,548	53,062,573	54,139,815

See Notes to the Consolidated Financial Statements.